DAN A. SENI

ANALYSE STRATÉGIQUE ET AVANTAGE CONCURRENTIEL



ANALYSE STRATÉGIQUE ET AVANTAGE CONCURRENTIEL

Membre de L'ASSOCIATION NATIONALE DES ÉDITEURS DE LIVRES

Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096
Courriel : puq@puq.ca – Internet : www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

Canada : Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7
Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864

France : Sodis, 128, av. du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France
Tél. : 01 60 07 82 99

Afrique : Action pédagogique pour l'éducation et la formation,
Angle des rues Jilali Taj Eddine et El Ghadfa, Maârif 20100, Casablanca, Maroc – Tél. : 212 (0) 22-23-12-22

Belgique : Patrimoine SPRL, avenue Milcamps 119, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 7366847

Suisse : Servidis SA, Chemin des Chalets, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32



DAN A. SENI

ANALYSE STRATÉGIQUE ET AVANTAGE CONCURRENTIEL


Presses de l'Université du Québec

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Seni, Dan Alexander

Analyse stratégique et avantage concurrentiel

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-3634-0

1. Planification stratégique. 2. Gestion - Contrôle. 3. Concurrence. 4. Intelligence économique. I. Titre.

HD30.28.S462 2012 658.4’012 C2012-942016-6

Les Presses de l’Université du Québec reconnaissent l’aide financière du gouvernement du Canada par l’entremise du Fonds du livre du Canada et du Conseil des Arts du Canada pour leurs activités d’édition.

Elles remercient également la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

Mise en pages : Info 1000 Mots
Couverture : Michèle Blondeau

Dépôt légal – 1er trimestre 2013
Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada
Imprimé au Canada

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

AVANT-PROPOS

Orientation de l'ouvrage

L'objectif général de ce livre est de présenter de manière succincte, claire et épurée les concepts et les outils principaux nécessaires pour concevoir et réaliser les analyses sur lesquelles repose la stratégie d'une entreprise en quête d'avantage concurrentiel. Son objectif spécifique, par ailleurs, est de permettre à l'étudiant en gestion de développer les habiletés analytiques et les compétences dont il a besoin pour effectuer ces analyses mais sans présenter tous les détails techniques et tous les modèles économiques, et sans aborder la vaste littérature qui existe sur les sujets reliés à l'analyse stratégique et à l'avantage concurrentiel.

Ce livre ne prétend pas couvrir l'ensemble de la matière que contiendrait le manuel d'un cours complet en gestion générale, en gestion stratégique ou en stratégie d'entreprise. Néanmoins, il a été conçu comme un complément aux manuels de base des premiers cours de gestion générale, des premiers cours sur les fondements de l'administration ou des premiers cours de stratégie, qu'ils soient de niveau baccalauréat ou maîtrise. Nous avons testé avec succès son contenu depuis plusieurs années à ces deux niveaux d'enseignement, entre autres pour soutenir les étudiants lors de l'échafaudage des cas d'entreprise ou tout simplement pour alimenter la discussion et la didactique en classe.

Organisation de la matière

La matière est organisée en trois parties formant chacune un chapitre. Le premier chapitre expose clairement le modèle de la gestion stratégique, qui se trouve à l'opposé des modèles de gestion classique présentant essentiellement une orientation organisationnelle. On propose plutôt comme cadre général de gestion un modèle de la gestion stratégique. On y explique les notions de gestion stratégique et de stratégie, ainsi que la logique conceptuelle de la gestion stratégique. Le chapitre associe la stratégie à l'avantage concurrentiel en discutant de la valeur économique d'une stratégie.

Le deuxième chapitre présente le contexte économique et industriel de l'entreprise, les « variables externes » de l'entreprise et son « positionnement » en vue d'un avantage concurrentiel. On y traite du modèle des cinq forces de Michael Porter, de la dynamique de l'industrie et des analyses nécessaires qui débouchent sur une stratégie d'avantage concurrentiel.

Le troisième chapitre traite des « variables internes » de l'entreprise, de l'avantage concurrentiel en général, de ses origines et du modèle économique basé sur les ressources (l'ABR). On y présente les sources de l'avantage concurrentiel en fonction des variables externes et des variables internes de l'entreprise, la nature de l'avantage basé sur les ressources et les compétences, ainsi que le modèle VRIO d'analyse de ces ressources.

Ensemble, les trois chapitres forment un modèle intégré d'une gestion stratégique axée sur la construction éventuelle d'une stratégie concurrentielle dont le but est l'avantage concurrentiel.

CHAPITRE **1**

La stratégie, la réflexion stratégique et la gestion stratégique

1. Qu'est-ce que la stratégie ?

Le concept de stratégie d'entreprise a de multiples interprétations, plusieurs définitions, et couvre plusieurs pans d'une littérature abondante. L'œuvre la mieux connue et la plus citée sur les différentes conceptions de la stratégie est certainement l'article de Henry Mintzberg (1987) sur les « 5P » de la stratégie : 1) *strategy as* ***plan***, 2) *strategy as* ***ploy***, 3) *strategy as* ***pattern***, 4) *strategy as* ***position***, et 5) *strategy as* ***perspective***. Qui plus est, dans son travail avec Ahlstrand et Lampel (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998), Mintzberg propose pas moins de dix écoles de pensées qui étudient et qui élucident les concepts de la stratégie : 1) l'école de *design*, 2) l'école de la *planification*, 3) l'école du *positionnement*, 4) l'école *entrepreneuriale*, 5) l'école *cognitive*, 6) l'école de l'*apprentissage*, 7) l'école *politique*, 8) l'école *culturelle*, 9) l'école *environnementale*, et 10) l'école *configurationnelle*.

Dans leur volumineuse œuvre sur la stratégie et la gestion stratégique, Johnson, Scholes, Whittington et Fréry (2011) commencent par proposer trois définitions de la stratégie d'auteurs connus, chacune comportant des dimensions fondamentales :

> La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts (Alfred Chandler, 1997).

> La stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique (Michael Porter, 1997).

> Une configuration dans un flux de décisions (Henry Mintzberg, 2007).

Par la suite, ils proposent la leur :

> L'orientation à long terme d'une organisation (Johnson, Scholes, Whittington et Fréry, 2011).

Johnson et ses collègues insistent sur le fait que chacune de ces définitions souligne des éléments essentiels mais différents de la stratégie. Chandler propose une démarche qui procède de la détermination des buts à l'allocation des ressources qui permettent de les atteindre. Porter propose une définition centrée sur la recherche d'avantages concurrentiels. Mintzberg parle de « configurations *ex post* » pour souligner le fait que les stratégies ne suivent pas nécessairement une logique formelle et délibérée *ex ante*, mais qu'elles vont souvent émerger avec le temps et des inerties sous-jacentes. Finalement, la définition que proposent Johnson *et al.* souligne la dimension temporelle (le long terme) de la stratégie et donc le fait que l'orientation stratégique de l'organisation va nécessairement inclure des décisions délibérées *ex ante* ainsi que des aspects émergents et incrémentaux *ex post*. Aussi, cette définition de la stratégie ne se limite pas à la recherche d'avantages concurrentiels comme celle de Porter, mais peut inclure une orientation substantive vers l'innovation et la coopération.

La définition qui se rapproche le plus de la nôtre, du moins celle que nous allons utiliser dans cet ouvrage, et qui, par ailleurs, est une définition qui ne contredit en rien les définitions précédentes, est certes celle de Barney et Hesterley (2008). Pour eux, *la stratégie d'une firme est sa théorie sur comment elle doit mener ses affaires pour réaliser un avantage concurrentiel*[1]. Une bonne stratégie ou une stratégie fructueuse est une théorie qui permet à l'entreprise de réaliser, en fait, cet avantage concurrentiel.

Ces théories sont nécessairement basées sur des suppositions et des hypothèses sur l'évolution de la concurrence dans l'industrie où se trouve l'entreprise, et sur la façon dont cette évolution peut être exploitée pour réaliser des profits. Plus ces suppositions et ces hypothèses sur l'évolution de la concurrence se révèleront vraies, plus l'entreprise aura les moyens de réaliser un avantage concurrentiel par l'entremise de l'implantation de sa stratégie. Ces théories offrent cependant un défi de taille, car il est en général difficile de

1. L'idée que la stratégie est en fait une théorie formulée par l'entreprise sur la façon dont elle doit mener ses affaires remonte au fameux article de Peter Drucker intitulé « The theory of business » paru dans le *Harvard Business Review* (Drucker, 1994).

prédire avec exactitude l'évolution de la concurrence dans une industrie, et donc de savoir si la stratégie est la bonne. C'est pourquoi la stratégie d'une entreprise n'est jamais une œuvre terminée ; elle demeure toujours partielle, temporaire et améliorable.

En accord, donc, avec la définition de Barney et Hesterley, nous définirons la stratégie d'une entreprise comme *un plan conçu pour réaliser un avantage concurrentiel*. Cette définition a le mérite d'être directe sans être trop élémentaire, puisque comme on le verra, un plan est en fait une théorie normative. Un plan est un objet épistémique, une construction conceptuelle. Cette définition a de plus l'avantage de tenir compte des définitions précédentes, puisque la stratégie précise l'orientation à long terme, passe par l'organisation et est ouverte à des phénomènes et à des événements émergents.

Voyons maintenant en quoi la stratégie est un « plan[2] ».

2. Qu'est-ce qu'un plan ?

Nous avons déjà dit qu'un plan est un objet, mieux, un système, épistémique. Il fait donc partie du monde des idées et des concepts. Qui plus est, un plan est une *construction* conceptuelle. Il a donc une structure logique. Cette logique prend la forme d'un argument partant de prémisses qui mènent à une conclusion par déduction logique. C'est donc un système hypothéticodéductif. En fait, la structure logique d'un plan est celle du *syllogisme pratique*, qui se rapproche du syllogisme formel en logique que l'on appelle le *modus ponens*.

Voyons donc d'abord la structure d'un argument basé sur le *modus ponens*. Elle est la suivante :

$$A \Rightarrow B$$

$$A$$

$$\therefore B$$

En mots, partant d'une prémisse principale formée d'une proposition conditionnelle de la forme « Si A, alors B », et d'une prémisse secondaire de la forme « A est le cas », nous en déduisons la conclusion que « B est le cas » aussi. Sous la forme de la notation logique habituelle, le schéma logique du *modus ponens* est alors le suivant :

Prémisse principale : Si A ⇒ Alors B (par exemple A cause ou implique B)

Prémisse secondaire : A (est le cas, par exemple A se passe)

Conclusion : B (est le cas, par exemple B se passe)

2. Sur les fondements épistémologiques de la technologie et sur la théorie des plans, voir Seni, 1990, 1993.

En pratique, la forme logique du *modus ponens* illustre exactement la structure d'un argument menant à une prévision scientifique. La prémisse principale prend cette fois la forme d'un énoncé à partir d'une loi scientifique, d'une théorie scientifique ou d'une régularité empirique ; c'est-à-dire un énoncé nomothétique. Notons d'abord qu'un énoncé scientifique, et donc ces trois formes d'énoncés, a toujours la forme d'une proposition conditionnelle de la forme « Si A, alors B[3] ». À partir d'une relation corrélative ou même causale entre A et B, il devient possible de former la proposition « Si A au temps t_1, alors B au temps t_2 ». Ceci est la prémisse principale. La prémisse secondaire est la proposition décrivant les conditions initiales « A est le cas au temps t_1 ». Il est alors possible de déduire la conclusion qui nous donne la prévision « B se passera au temps t_2 ». Le schéma de la structure logique d'une prévision est résumé à la figure 1.1.

Figure 1.1.

La structure logique d'une prévision scientifique (*modus ponens*)

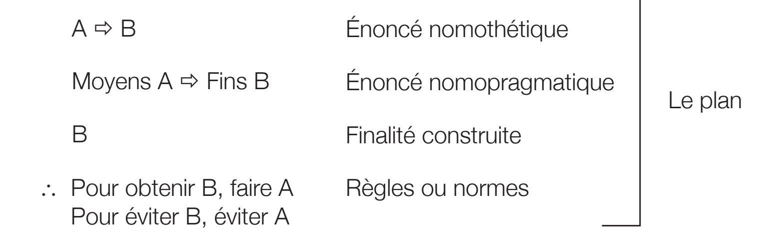
$A(t_1) \Rightarrow B(t_2)$	Énoncé nomothétique
$A(t_1)$	Évidence des conditions initiales
$\therefore B(t_2)$	Prévision des conditions finales

La structure logique d'un plan ou d'une action est basée sur le syllogisme de la forme *modus ponens*, mais avec certaines modifications ou transformations. Sous ces transformations, la structure logique du *modus ponens* devient celle du *syllogisme dit pratique ou pragmatique*.

Nous commençons avec l'énoncé d'une proposition conditionnelle de la forme « Si A, alors B ». Dans le cas d'un plan, cet énoncé provient soit d'une théorie scientifique, d'une loi scientifique ou d'une régularité empirique. Cet énoncé peut décrire une relation d'implication, de causalité ou de corrélation. Nous procédons par la suite à une transformation de cet énoncé appelée *transformation nomopragmatique* : en posant l'hypothèse que nous contrôlons les moyens de réaliser les conditions A (les *moyens*) et enconsidérant que nous désirons réaliser les conditions B (les *finalités*), nous pouvons transformer la prémisse initiale « Si A, alors B » en « Pour obtenir B, faire A ». Ceci devient alors la prémisse principale de notre schéma logique pratique ou pragmatique. Si maintenant nous ajoutons la prémisse secondaire suivante : « B est la finalité (le but, l'objectif, le futur désiré, etc.) », nous pouvons conclure par déduction que la norme ou la règle suivante doit s'appliquer : « Pour obtenir B, faire A ». La figure 1.2 résume la structure logique d'un plan ou d'une action rationnelle.

3. Voir à cet effet Popper, 1959.

Figure 1.2.
La structure logique du plan d'action



Au moins deux règles découlent d'un énoncé nomothétique. Donc, les plans technologiques ne sont pas réductibles aux lois scientifiques – la technologie requiert plus qu'une justification rationnelle. L'arrogance technocratique est injustifiée.

Notons les caractéristiques suivantes de l'argument et de la forme logique du plan. Premièrement, de la prémisse principale « Les moyens A réalisent les fins B » et de la prémisse secondaire « B est la fin », il est possible de déduire la norme ou la règle « Pour obtenir B, faire A ». Mais il est également logiquement et déductivement valable de déduire la règle ou la norme « Pour éviter B, éviter A ». Ceci veut dire que les propositions et l'argument logique derrière la construction d'un plan ne mènent pas nécessairement et infailliblement à une seule norme ou à une seule règle, et cela sans ambiguïté. Les mêmes propositions et la même structure logique mènent, dans ce cas-ci, à deux règles ou normes différentes.

Deuxièmement, notons que le plan ne se limite pas à l'énoncé de la règle ou à celui de la norme qui conclut l'argument. Le plan n'est pas seulement la conclusion de l'argument. Le plan est, en fait, l'ensemble complet de l'argument pragmatique, c'est-à-dire la théorie ou la loi scientifique appliquée, sa transposition en termes nomopragmatiques, la construction ou l'invention d'une finalité, et la déduction des normes et des règles qui s'imposent.

Troisièmement, le fait que les mêmes lois scientifiques, les mêmes théories scientifiques ou les mêmes régularités empiriques, ne mènent pas sans ambiguïté à des plans particuliers, mais peuvent, en fait, mener à des plans différents, implique que l'action technologique (c'est-à-dire l'action planifiée) n'est pas entièrement déterminée par la science sur laquelle elle se base. En d'autres termes, l'action technologique (l'action planifiée fondée sur des connaissances scientifiques) ne peut pas se satisfaire d'une simple justification rationnelle : elle requiert éventuellement aussi une justification éthique et morale.

Résumons donc : un plan est un système conceptuel et épistémique ayant une structure logique hypothéticodéductive. Ce système conceptuel est composé des éléments suivants :

1. une théorie scientifique, des lois scientifiques et des régularités empiriques ;
2. un énoncé nomopragmatique reliant les moyens d'action aux finalités de cette action ;
3. la construction ou l'invention d'un état futur désirable ;
4. un ensemble de règles et de normes qui découlent logiquement et déductivement des éléments ci-dessus.

Prenons un exemple pour illustrer comment construire des plans à partir d'énoncés scientifiques et de régularités empiriques.

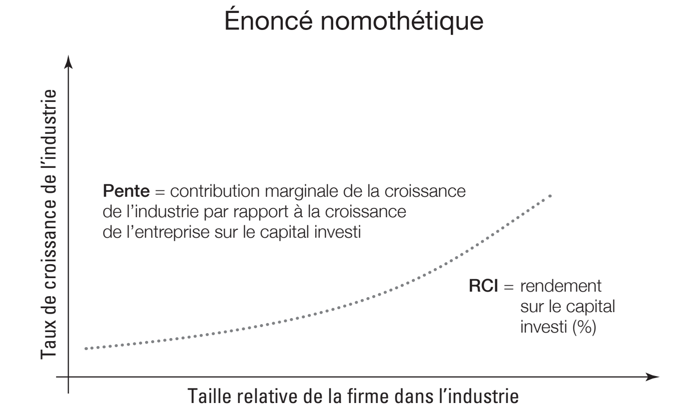
Pendant longtemps le Boston Consulting Group (BCG), un grand cabinet de conseil en management stratégique, a basé ses pratiques de réflexion stratégique sur une régularité empirique qui avait été notée plusieurs années auparavant par l'économiste industriel William Bain. Cette pratique a donné naissance à la fameuse matrice de planification stratégique appelée « la matrice croissance – part de marché » du Boston Consulting Group. Cette matrice avait pour but d'aider les consultants dans l'allocation des ressources des grandes compagnies diversifiées entre leurs diverses unités d'activités stratégiques ou UAS (aussi appelées SBU, pour « *strategic business units* »). Les unités d'activités stratégiques étaient classées comme des « étoiles », des « vaches à lait », des « points d'interrogation » et des « poids morts », selon leur position dans cette matrice à deux dimensions. La première dimension était les parts de marché des UAS dans leur industrie, et la deuxième dimension était le taux de croissance de l'industrie dans laquelle elles opéraient.

Bain avait noté, dans ses analyses sur la performance des industries aux États-Unis, la relation empirique suivante : les rendements des firmes des industries grandissaient en moyenne, avec leur part de marché, d'un côté et de l'autre, avec le taux de croissance de l'industrie. Plus les parts de marché d'une entreprise étaient grandes dans des industries en forte croissance, plus le rendement sur le capital investi était grand. Par la suite, toute la pratique de gestion stratégique du BCG fut orientée par cette relation. En général, les plans du BCG avaient donc la structure logique suivante : *Énoncé nomothétique* (régularité nomothétique) : « Plus les parts de marché d'une entreprise sont en croissance dans une industrie qui est en croissance, plus le rendement sur le capital investi augmente » ; *Prémisse principale* (transformation nomopragmatique) : « Pour augmenter ses rendements sur le capital investi [RCI], une firme doit augmenter ses parts de marché dans des industries en croissance » ; *Prémisse secondaire* (finalité) : « Augmenter le RCI » ; *Conclusion* (règle ou norme) : « Pour augmenter le RCI, augmentez les parts de marchés des entreprises dans les industries en croissance ».

La figure 1.3 résume l'approche du Boston Consulting Group à la planification stratégique durant cette période.

Figure 1.3.

La régularité empirique de Bain et l'approche à la planification stratégique du Boston Consulting Group



Transformation nomopragmatique : Si la firme augmente ses parts de marché d'une industrie en croissance, le RCI augmente.
Finalité : Augmenter le RCI.
Règle : Pour augmenter le RCI, augmentez les parts de marché des firmes dans les industries en croissance.

3. La valeur pratique d'un plan

Naturellement, la valeur pratique d'un plan est en général reliée au degré d'atteinte des objectifs ou des finalités fixés préalablement à l'implantation ou la réalisation des conditions prévues dans le plan. Donc, selon notre définition d'un plan, sa valeur pratique est la concordance entre les résultats réalisés par la mise en application des normes ou des règles qui concluent l'argument logique du plan et les objectifs ou les finalités construites à l'intérieur de l'argument. En conséquence, la valeur pratique d'un plan stratégique est le degré d'avantage concurrentiel prévu atteint grâce à son implantation, puisque l'objet d'un plan stratégique d'une entreprise est la réalisation de l'avantage concurrentiel de cette entreprise sur ses rivales.

En général, les valeurs pratiques de n'importe quel artefact technologique, qu'il soit conceptuel (comme un plan) ou concret (comme un outil), sont l'*efficience* (Jullien, 1996), l'*efficacité* et la *flexibilité* de l'artefact. L'*efficience* d'un artefact est son économie ou sa productivité (sa capacité à bien faire les choses). L'*efficacité* est une mesure de concordance entre les objectifs ou les finalités de l'artefact et les conditions qu'il réalise (sa capacité à faire les bonnes choses). Finalement, la *flexibilité* d'un artefact est sa capacité à être utilisé à des fins changeantes et multiples. Les bons artefacts, et donc les bons plans, concordent avec les trois critères de valeur ; ils sont efficients, efficaces et flexibles.

En conséquence, la valeur pratique d'un plan – ou le degré de réalisation des objectifs et des finalités d'un plan – dépend donc de l'*efficacité* et de l'*efficience* avec lequel le plan mène à ses objectifs[4]. L'*efficacité* du plan se mesure par l'écart entre les objectifs et les finalités construites dans le plan et les résultats obtenus ; elle dépend de la forme et du contenu du plan, soit de l'argument lui-même. L'*efficience* du plan se mesure par l'économie ou la productivité des ressources et des moyens utilisés pour appliquer les règles et les normes qui forment la déduction de l'argument du plan ; elle dépend du coût d'option relatif des ressources utilisées en regard de la valeur des résultats obtenus.

Qu'est-ce qui déterminera l'efficacité d'un plan d'action ? Qu'est-ce qui déterminera si une stratégie va, en réalité, réaliser un avantage concurrentiel pour l'entreprise qui la conçoit et la met en œuvre ? En quelques mots, ce sont la *cohérence* logique de l'argument, d'un côté, et la *vérité* ou la *validité* des hypothèses théoriques sur lequel le plan est basé, de l'autre, qui forment les réponses à ces questions.

D'abord et avant tout, pour qu'un plan soit efficace, il faut que l'argument logique et la structure d'inférence du plan soient *cohérents*. Autrement dit, il faut que les normes et les règles soient, en fait et logiquement parlant, l'inférence déductive des prémisses principales et secondaires de l'argument. Ceci est un critère formel et logique concernant l'argument du plan.

Par la suite, la *validité* épistémologique, c'est-à-dire la *vérité* théorique et empirique des théories, des principes, des lois scientifiques et des régularités empiriques qui forment les prémisses principales du plan vont assurer son efficacité. Celles-ci forment les critères substantiels de l'argument d'un plan.

Quand une hypothèse est-elle épistémologiquement valide ? Voilà une bien grosse question qui est au cœur de tous les débats philosophiques en épistémologie. Nous emprunterons ici les théories épistémologiques de Popper (1959, 1963, 1972a, 1972b, 1972c) et de Bunge (1983) sans les développer, car cela nous éloignerait de notre propos. Selon la philosophie sophistiquée (à l'opposé d'une philosophie vulgaire, spontanée ou naïve) de Popper et de Bunge, une hypothèse scientifique ne dit jamais toute la vérité (sauf exceptionnellement dans des cas triviaux). D'abord, selon Popper, elle ne peut pas être prouvée ou justifiée par l'expérience ; au mieux, une hypothèse scientifique peut être *falsifiée* ou *réfutée* par des tests expérimentaux et par l'expérience. Conséquemment, une hypothèse scientifique est tenue comme valide jusqu'à preuve du contraire : elle est considérée comme valide tant et aussi longtemps qu'elle résiste à la réfutation ou à la falsification. Ainsi, parce qu'elle ne peut pas être justifiée une fois pour toutes, toute proposition scientifique est *falsifiable*. De plus, parce qu'elle est falsifiable, toute proposition scientifique est *partielle*. Et finalement, à cause de sa partialité, toute proposition scientifique

4. Nous discuterons de la flexibilité du plan un peu plus loin.

est *provisoire* et *améliorable*. Toute proposition scientifique est donc *réfutable* et *falsifiable*, elle est *partielle*, et elle est *provisoire* et *améliorable*. Quelles sont les conséquences de ces propriétés épistémologiques des propositions scientifiques pour le plan ?

Soulignons d'abord que le plan (du moins l'argument) débute avec l'énoncé de sa prémisse principale, qui est soit une proposition scientifique, une loi scientifique ou une généralisation empirique. Les conséquences de notre épistémologie fallibiliste, partialiste et mélioriste sont donc que la vérité de la prémisse principale est toujours contingente, provisoire et améliorable. Conséquemment, plus la vérité des théories scientifiques, des lois scientifiques et des règles empiriques sur lesquelles le plan est basé est élevée, plus le plan sera efficace – c'est-à-dire, plus il réalisera les objectifs fixés. L'efficacité du plan, c'est-à-dire l'*efficacité* de l'action, est ainsi directement proportionnelle à la *vérité* des hypothèses qui sous-tendent le plan lui-même. Il y a un lien logique et direct entre la vérité des croyances et des connaissances impliquées et leur efficacité dans l'action.

Concluons sur l'efficacité : la stratégie est un plan. Ce plan est une théorie normative qui décrit comment réaliser l'avantage concurrentiel. À son tour, cette théorie normative est bâtie sur un argument qui contient des hypothèses scientifiques, des lois scientifiques et des généralisations empiriques sur la façon dont la concurrence évolue dans l'industrie de l'entreprise en cause. Plus les hypothèses scientifiques, les théories, les lois scientifiques et les généralités empiriques sont véridiques, ou correspondent à la réalité, plus la stratégie atteindra son objectif, soit l'avantage concurrentiel.

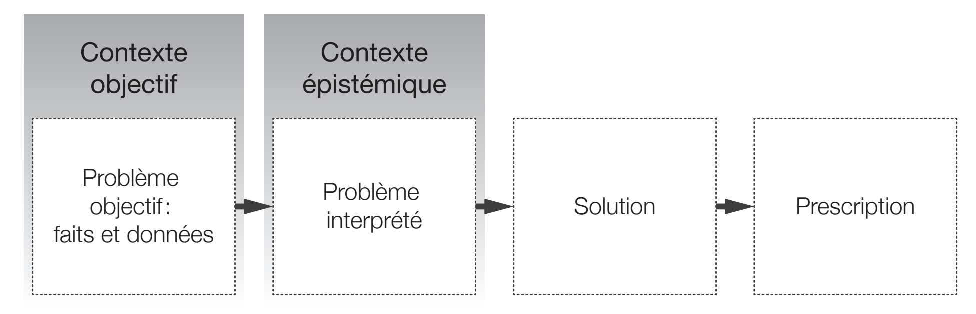
Un mot maintenant sur la flexibilité du plan. Nous avons dit auparavant qu'une des valeurs fondamentales de la technologie est la flexibilité des artefacts qu'elle engendre. Un artefact concret flexible est un objet qui réalise plusieurs fonctions en même temps ; un artefact rigide n'en réalise qu'une seule. Par exemple, un canif qui est à la fois couteau, tournevis et ouvre-bouteille est plus flexible qu'un canif qui ne sert qu'à couper. Ceci est également vrai pour les systèmes technologiques conceptuels, mais cette fois-ci la flexibilité du système s'exprime dans le temps : un plan dont l'implantation est unique et immuable et qui ne change pas avec les conditions de son application est un plan rigide. Un plan qui évolue selon les conditions de son application et selon celles qui découlent de l'amélioration des conditions d'implantation est un plan flexible. En général, dans des conditions évolutives, un plan flexible (donc qui a plus de valeur) est préférable et mieux justifié qu'un plan rigide. La figure 1.4 illustre une démarche de planification rigide et la figure 1.5 illustre une démarche de planification flexible.

Notons que dans les deux cas, la méthode débute avec l'analyse des faits, qui constitue le contexte objectif du problème à résoudre. Par la suite, le problème est situé dans un contexte épistémique – les théories scientifiques,

les lois scientifiques et les constantes empiriques qui forment les bases conceptuelles du plan. Ceci mène à un diagnostic ou à la formulation du problème à résoudre. Ensuite, une ou plusieurs solutions sont inventées et formulées. Ceci est, proprement dit, une étape ou une phase d'invention. Finalement, la prescription découle et est déduite logiquement des phases précédentes.

Dans le cas d'une démarche rigide, la méthode s'arrête avec la prescription, et le plan est implanté tel quel. Il y a de nombreuses situations de construction technologique où un plan rigide est absolument nécessaire ; un pont doit être construit selon des plans, une route doit être localisée selon une étude, des ingénieurs doivent planifier la production d'aluminium d'une usine pour les prochains six mois. Ces exemples n'admettent pas de variation dans les résultats planifiés, car ils nécessitent une implantation unique. Ceci n'est pas toujours le cas, et dans des situations ou la planification et l'implantation sont récurrentes et se font dans des conditions où l'artefact doit être adapté à des environnements changeants, la planification flexible est *nécessaire* et *justifiée*.

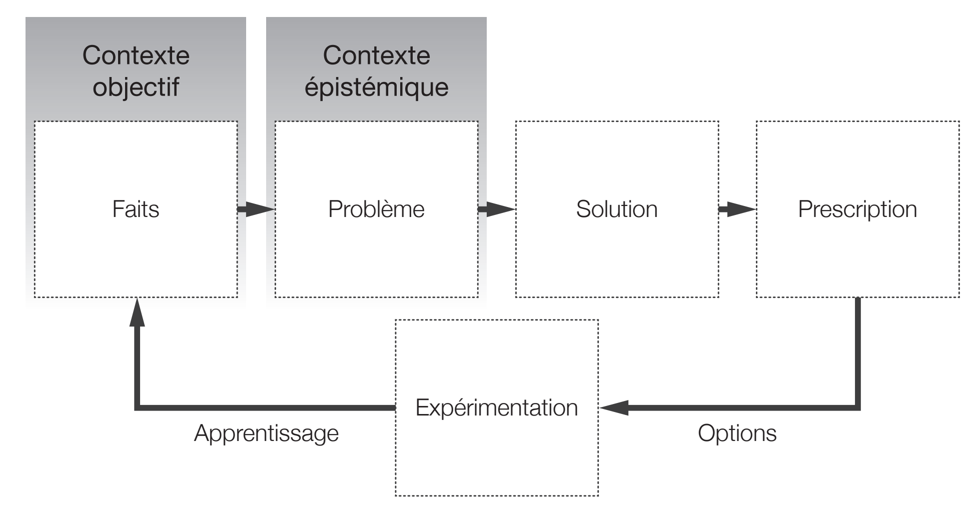
Figure 1.4.
La méthode technologique rigide ou la planification rigide



Remarquons que dans la figure 1.5, c'est-à-dire dans le cas de la planification flexible, le plan et les prescriptions sont *optionnels*, dans le sens où ils constituent des expériences ou des *options* sur l'action[5] ; ils sont *tentatifs*, *provisoires* et *améliorables*. L'implantation du plan et des prescriptions est considérée, ici, comme expérimentale ; la réalisation d'un plan devient en fait une expérience à partir de laquelle l'apprentissage par les acteurs en cause devient possible. Cet apprentissage permet alors une réévaluation du contexte objectif et une redéfinition du problème, qui mènent à l'amélioration du plan et à une augmentation de l'efficacité des actions qui en découlent.

5. Sur la notion de plan comme apparenté à la notion d'options financières et d'options réelles en finance, voir Boer, 2002.

Figure 1.5.
La méthode technologique flexible ou la planification flexible



Qu'est-ce qui, dans le cas de l'action organisationnelle et de situations évolutives, *justifie* et rend *nécessaire* le choix d'un plan flexible ? Rappelons que le plan (du moins, le plan technologique) est construit à partir d'hypothèses, de lois et de généralisations scientifiques, d'une part, et de l'invention d'objectifs et de finalités, de l'autre. Rappelons également que selon une épistémologie sophistiquée, toute proposition scientifique doit être tenue comme étant *falsifiable*, *partielle*, *provisoire* et *améliorable*. Si tel est le cas, il s'ensuit que la planification ne peut être autre qu'une démarche expérimentale à partir de laquelle l'action est améliorée par un apprentissage continuel. Ceci veut aussi dire qu'un plan ne peut être absolument justifié, une fois pour toutes, à partir des savoirs sur lequel il est fondé. Par conséquent, toute forme d'arrogance technologique et toute pratique technocratique sont, par définition, injustifiées sur le plan de la rationalité pure. Elles doivent donc être proscrites.

4. La logique de la gestion stratégique

La *gestion stratégique* est une pratique de gestion dans laquelle la stratégie est le fruit d'un plan (la réflexion stratégique) et dans laquelle, par la suite, toutes les activités de gestion découlent de la discipline de la réalisation de ce plan et sont guidées par elle. En d'autres termes, comme nous l'expliquerons plus loin, la gestion stratégique est un mode de gestion dans lequel *toutes les activités de*

l'entreprise sont assujetties au plan stratégique[6]. Ce mode de *gestion avancé* d'ordre *technologique*[7] se distingue de ce qu'on pourrait appeler la gestion classique artisanale ou le *management* tout court.

À notre avis, les débuts de la gestion stratégique remontent aux années 1970 lors de l'introduction de l'approche systémique à la gestion. Cela signifie que la gestion stratégique est née de la conception systémique de l'entreprise et qu'elle est devenue coextensive avec la vision systémique en général (Bunge, 1979a, 1979b). Ce n'est qu'une fois que l'on a compris l'entreprise comme un système (économique, social et artificiel) évoluant dans un environnement qui est lui-même systémique et avec lequel l'entreprise est en interaction mutuelle constante qu'il devient possible de proposer les trois modèles fondamentaux qui sous-tendent la conception et la démarche de la gestion stratégique. Ces trois modèles fondamentaux sont les suivants :

1. Une conception de la gestion stratégique qui la comprend et l'interprète comme une démarche de *pilotage d'un système complexe dans un environnement turbulent et également complexe*.
2. Une conception de la gestion stratégique basée sur le fait de l'interaction mutuelle entre l'entreprise, en tant que système, et son environnement, en tant que milieu d'influence. D'un côté, l'environnement sollicite l'entreprise en matière de *menaces* et d'*occasions d'affaires* et, de l'autre, l'entreprise peut y répondre en fonction de ses *forces* et de ses *faiblesses* sur les plans de ses ressources, de ses capacités, et de ses compétences. L'essentiel de la démarche de réflexion stratégique revient alors à *anticiper* les menaces et les occasions (à partir de modèles, de théories et de lois du *positionnement* – tels que décrits dans le chapitre 2) et d'y parer par une évaluation de ses forces et de ses faiblesses internes (à partir de *modèles économiques des ressources* de l'entreprise – tels que décrits dans le chapitre 3). Cette démarche conceptuelle – l'anticipation des menaces et des occasions, et l'évaluation des forces et des faiblesses – débouche alors sur l'établissement d'une série d'options stratégiques que l'entreprise peut poursuivre afin d'établir un avantage concurrentiel. Ceci est l'essentiel du fameux modèle SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) d'analyse stratégique, de réflexion stratégique, et de construction de la stratégie.

---

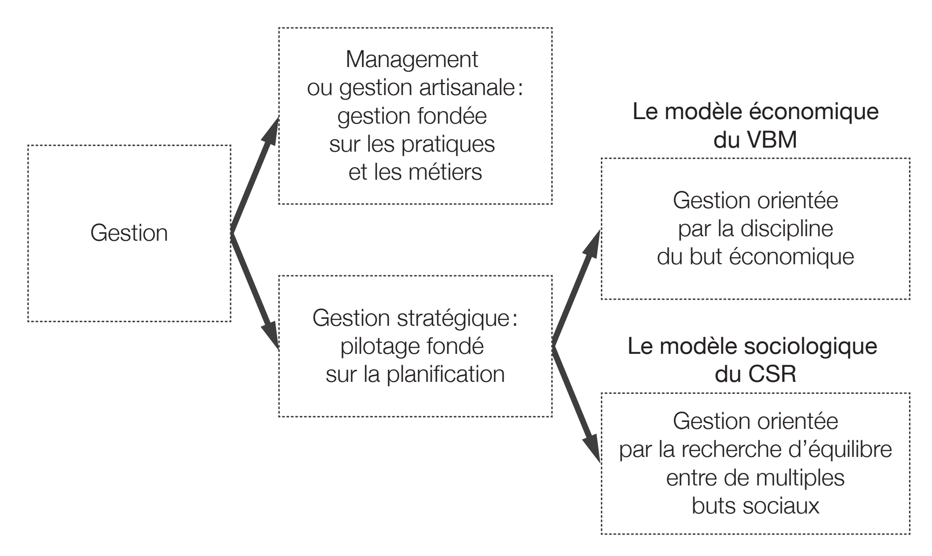
6. La distinction entre la planification stratégique et la gestion stratégique est essentiellement due à l'argument et aux définitions de Igor Ansoff (1965). Selon Ansoff, la planification stratégique est nécessaire mais pas suffisante pour réaliser une gestion stratégique. La gestion stratégique requiert, en plus d'une réflexion stratégique, que la stratégie soit implantée à travers l'ensemble des opérations de l'entreprise et que toutes les activités de l'entreprise y soient dédiées.
7. Technologique, dit-on, car il s'agit bien d'une démarche de construction et d'implantation d'un plan qui, à son tour, est basé sur des théories, des lois et des modèles scientifiques. À l'inverse d'une gestion classique ou artisanale, la gestion stratégique a, comme orientation générale, un point de vue scientifique. Par conséquent, les deux prochains chapitres de cet ouvrage sont décrits comme approches scientifiques à l'analyse qui accompagne la construction d'un plan stratégique.

3. Une conception de la gestion stratégique basée sur l'idée qu'une fois la stratégie conçue, son implantation procède par l'invention et la construction d'une organisation humaine et matérielle qui la réalise. Le fonctionnement de l'organisation procède alors par la mise en place de mécanismes de coordination et de contrôle de cette organisation. Ce modèle de la gestion stratégique implique donc que toutes les activités et toutes les structures de l'entreprise sont assujetties et sont orientées par l'implantation de la stratégie.

Comme nous l'avons expliqué, nous proposons plutôt que le modèle de la gestion stratégique débouche sur une conception de la gestion qui, à plusieurs égards, est supérieure au modèle de gestion classique ou artisanal qui l'a précédé, et qui, malheureusement, domine encore largement dans les pratiques actuelles dans les organisations des entreprises. Examinons d'abord cette distinction entre la gestion classique et la gestion stratégique.

La figure 1.6 peut illustrer, en les classant, les pratiques de gestion. Nous y voyons une première division entre le management classique ou la gestion artisanale fondée sur l'expérience, les pratiques et les métiers d'une part, et la gestion stratégique en tant que pilotage de l'entreprise fondée sur la planification, de l'autre. Par la suite, nous divisons la gestion stratégique en deux catégories de pratiques : 1) Le *value based management* (VBM), basé sur le modèle économique de l'entreprise et orienté par la discipline du but économique, et 2) le modèle sociologique de la gestion stratégique (CSR) basé sur *a*) les objectifs de multiples agents sociaux qui sont intéressés par les actions de l'entreprise (les parties prenantes) et *b*) orienté par une responsabilité sociale et la recherche d'un équilibre entre ses intérêts.

Figure 1.6.
Une classification des pratiques de la gestion

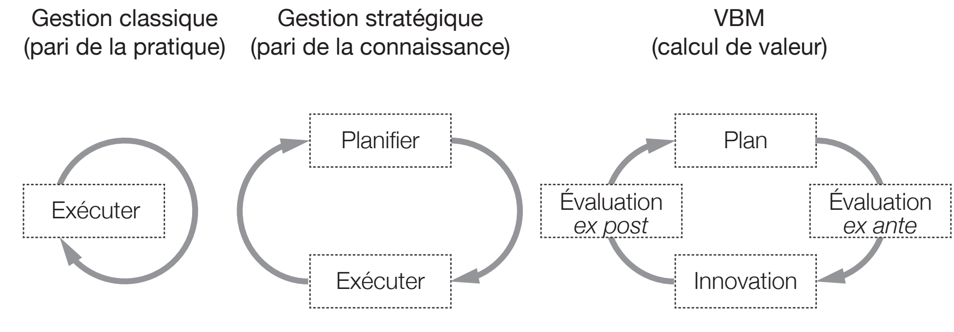


La figure 1.7 illustre la comparaison entre les démarches qu'implique chaque approche ainsi que la relation que chacune entretient avec la connaissance et avec l'action. Nous voyons que la gestion classique ne comporte aucune démarche cognitive autre que la raison ordinaire de la pratique et la connaissance ordinaire des artisans. La gestion classique (à la Fayol, par exemple[8]) fait le pari de l'expérience et de la pratique courante des acteurs. Par contre, la gestion stratégique fait le pari de la connaissance. Elle implique une démarche explicite de planification et se base donc sur une connaissance objective découvrable et préférablement scientifique, ainsi que sur une démarche de recherche. Par ailleurs, cette démarche implique un va-et-vient constant entre l'action et la planification. Finalement, il est à noter que le VBM impose, en plus, deux phases d'évaluation explicite ; une évaluation du plan *ex ante* de l'action, et une évaluation *ex post facto* de l'implantation du plan qui, dans le contexte de la planification flexible, devient une expérience et une innovation.

Comment le modèle de la gestion stratégique est-il supérieur à celui d'une gestion classique ou artisanale ? La réponse est brève : la gestion stratégique est d'ordre technologique et se fonde sur une connaissance explicitement scientifique. Elle est une démarche conceptuelle de valeur scientifique. La gestion artisanale est essentiellement basée sur l'expérience des gestionnaires et sur leur pouvoir.

La gestion classique est la gestion des fonctions internes de l'entreprise – le métier du marketing, de la production, de la comptabilité, de la vente, de la publicité – et, dans la grande entreprise, la gestion de la bureaucratie. En d'autres termes, bien diriger l'entreprise selon ce modèle, c'est bien agir sur les variables internes de l'entreprise. Bien diriger l'entreprise, c'est bien diriger sa boîte. Le gestionnaire devient essentiellement un artisan qui fonde son action sur des traditions, sur ses expériences et sur les pratiques des autres ; le dirigeant, quand il est bon, est un bon patron.

Figure 1.7.
Les démarches de gestion



8. Voir Fayol, 1962.

Par contre, la gestion stratégique cherche à comprendre comment orienter le système qu'est l'entreprise à l'aide de connaissances valides à son sujet, sur son milieu et sur les interactions entre les deux. En ces termes, la gestion stratégique est essentiellement d'ordre technologique[9]. Il s'agit donc ici de deux sortes de connaissances : la capacité de *prévoir* ce qui va se passer dans l'environnement de l'entreprise, et la capacité d'évaluer les conséquences de ces prévisions. Par la suite, l'organisation et l'ensemble des fonctions internes de l'entreprise découleront de l'effort d'implantation de la stratégie. Bien diriger l'entreprise, c'est mettre en place les fonctions qui réaliseront la stratégie.

Nous pouvons comparer ces deux visions de la gestion de la façon suivante : selon le modèle de la gestion classique, l'entreprise est un corps social qu'il faut gérer par des routines internes efficientes. Cependant, on peut, en principe, être un excellent gestionnaire classique et néanmoins faire faillite. Pourquoi ? Parce qu'on n'a pas tenu compte de ce qui se passe à l'extérieur de notre entreprise, dans l'environnement qui l'influence. En revanche, dans le modèle de la gestion stratégique, l'entreprise est un système ouvert à son environnement ; le gestionnaire connaît, comprend et gère l'interaction entre ce qui est interne à son entreprise et ce qui lui est externe.

Le tableau 1.1 résume les distinctions et les contrastes entre ces deux approches de la gestion. Selon la gestion classique ou artisanale, l'entreprise est un corps social qu'il faut gérer selon les normes, les principes et les règles empiriques d'une « saine » ou d'une « bonne » gestion. Pour la gestion stratégique, par contre, l'entreprise est un système social qu'il faut gérer par *anticipation* de ce qui se passe dans son environnement et par l'*évaluation* des actions alternatives pour atteindre ses objectifs. Ainsi, la gestion classique se résume à un ensemble de règles et de comportements empiriquement déduits. Pour sa part, la gestion stratégique allie connaissance et action, et unifie la théorie à la pratique.

La gestion classique ou artisanale fait le pari du passé, de ce qui a déjà marché, de ce qui marche ailleurs et de l'expérience. La gestion stratégique fait le pari de la connaissance, de l'analyse et surtout des possibilités et des capacités de prévision et d'évaluation.

Finalement, les deux modèles de gestion diffèrent fondamentalement dans leurs démarches respectives de gestion et dans leurs méthodes d'intervention. Selon le modèle de la gestion classique, la gestion est un métier. Le gestionnaire est un patron, un artisan qui use de ses pouvoirs pour orienter le cours de l'entreprise. Par contre, la méthode et la démarche de gestion en

9. Sur la distinction entre l'action artisanale et l'action technique, d'une part, et l'action proprement technologique de l'autre, voir Seni, 1993 ; Seni et St-Amant, 1998.

gestion stratégique soulignent le fait que la gestion et la direction de l'entreprise sont des *technologies* (en fait, des sociotechnologies). Le gestionnaire est essentiellement un technologue qui construit et qui implante des plans.

Tableau 1.1.

Une comparaison des thèses de gestion classique et de gestion stratégique

Gestion classique	Gestion stratégique
L'entreprise est un ***objet social*** qu'il faut gérer selon les ***normes***, les ***principes*** et les ***règles*** empiriques d'une « saine » ou d'une « bonne gestion ».	L'entreprise est un ***système social*** qu'il faut gérer selon une ***anticipation*** de ce qui se passe dans son environnement et une ***évaluation*** des actions alternatives pour atteindre des objectifs.
Gestion classique = Ensemble de règles et de normes de comportements.	Gestion stratégique = (Connaissance + Action) = (Théorie + Pratique)
Mise sur le passé, ce qui a déjà marché, ce qui marche ailleurs et sur l'expérience.	Mise sur la connaissance, l'analyse et surtout sur les possibilités et les capacités de prévision.
La méthode : la gestion et la direction est un métier. Le directeur est un « patron », un « artisan » et un « expert ».	La méthode : la gestion et la direction de l'entreprise sont des technologies. Le directeur est un technologue.

Quelles sont les grandes faiblesses de la gestion classique par rapport à la gestion stratégique ?

1. D'abord, la gestion classique ne tient pas compte de ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise de façon systématique. Or, les événements externes peuvent être déterminants dans la vie de l'entreprise.
2. Ensuite, la gestion classique ne peut pas proposer d'approche au changement, car le changement d'un système n'est autre que son adaptation à l'environnement.
3. Finalement, la gestion classique ne propose aucune méthode pour faire grandir l'entreprise et pour la développer ; par contre, la gestion stratégique possède une logique d'intervention dont le but est la création de valeur.

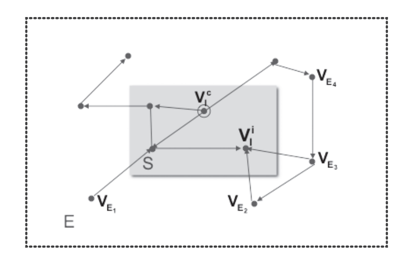
Reprenons notre discussion sur les trois modèles fondamentaux de la gestion stratégique, chacun à leur tour, pour mieux comprendre la logique de l'intervention en gestion stratégique.

4.1. La gestion stratégique : pour faciliter la navigation d'un système complexe dans un environnement turbulent

La figure 1.8 illustre la façon dont la gestion stratégique sert de pilote au système complexe qu'est l'entreprise placée dans un environnement changeant et mouvant. Le rôle de la gestion stratégique est d'amener le système à réaliser ses objectifs (la destination) en dépit de l'évolution et des sollicitations que son environnement lui impose. La figure distingue entre le système S (l'entreprise) et son environnement E. Certaines variables internes V_I^C du système sont

contrôlées. D’autre variables V_I^i ne le sont pas, mais sont reliées, directement ou indirectement, aux variables contrôlées par l’intermédiaire de la structure de l’entreprise. Les variables internes du système sont reliées aux variables externes de l’environnement par une structure de relations écosystémiques. La gestion stratégique revient alors à agir sur les variables que l’entreprise contrôle pour changer la valeur des variables internes incontrôlées et celle de certaines variables externes particulières dans la direction voulue. Ceci est l’essence du pilotage du système.

Figure 1.8.
La gestion stratégique comme pilotage d’un système complexe



E = Environnement
S = Système
V_E = Variable externe
V_I = Variable interne
V_I^C = Variable interne contrôlée
V_I^i = Variable interne incontrôlée

4.2. Une conception de la construction des options stratégiques avec la matrice SWOT

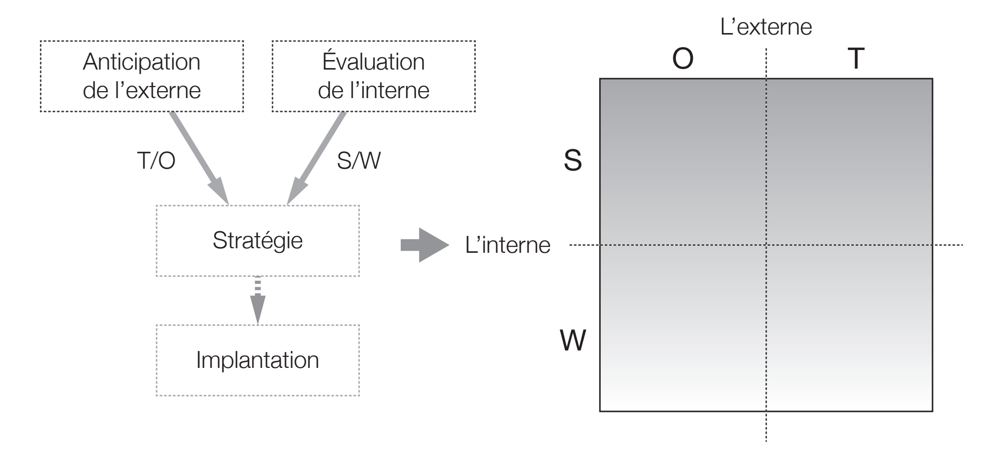
Si l’entreprise connaît les contingences que son environnement lui impose, elle peut anticiper les tendances qui lui seront favorables et celles qui lui seront nuisibles. C’est ce qu’on appelle la *prévision des variables externes*. Les tendances bénéfiques sont des occasions ou des perspectives de développement (des *Opportunities*). Prévenir les événements nuisibles permet à l’entreprise d’identifier ce qui menace sa survie et son développement.

Par la suite, si l’entreprise possède la capacité d’évaluer ses variables internes, elle est aussi en mesure d’évaluer sa propre capacité à répondre à ces sollicitations, c’est-à-dire à tirer avantage des occasions d’affaires et à parer aux menaces que lui présente son environnement. Cette phase de la construction de la stratégie permet l’identification des forces et des faiblesses de l’entreprise quant à sa croissance future et à son développement.

Ces analyses et cette connaissance permettent de mettre les variables internes en relation avec les variables externes et ainsi de construire une matrice d’interaction entre ces variables. C’est ce qu’on appelle la matrice SWOT. L’analyse des croisements entre variables externes et variables internes permet l’identification d’une série d’options stratégiques pour chacun des quatre quadrants de la matrice SWOT. Par la suite, il faut construire le plan stratégique débouchant le plus sur un avantage concurrentiel et sur la création de valeur, sachant que l’avantage concurrentiel est le résultat d’un *positionnement*

de l'entreprise relatif aux variables externes (voir le chapitre 2) et d'une mise en valeur judicieuse des variables internes, c'est-à-dire des ressources, des capacités et des compétences de l'entreprise (voir le chapitre 3). Une fois la stratégie construite, la démarche de gestion stratégique propose son implantation par une mise en place d'une organisation qui la réalise. Cette démarche est illustrée à la figure 1.9.

Figure 1.9.
La construction d'options stratégiques et la matrice SWOT



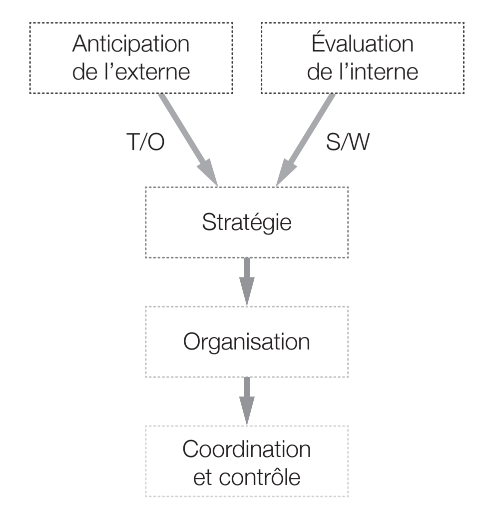
4.3. La logique de la gestion stratégique comme système de gestion orienté par la stratégie

Une fois la stratégie d'entreprise construite, le reste et l'ensemble des activités de gestion sont orientés par elle et par un effort continuel d'implantation. L'idée centrale ici, en gestion stratégique, est que la mise en application d'une stratégie (une démarche flexible et continuelle) passe par la création et l'opération d'une organisation sociale dont la forme, la structure et les mécanismes d'opération réalisent la stratégie. Il est important de noter que dans cette conception, l'organisation devient le moyen pris pour réaliser une stratégie ; l'organisation n'est pas une fin en soi. Quoi qu'il y ait une relation étroite entre l'organisation existante et la stratégie possible (l'organisation existante concrétise les variables internes de départ de l'entreprise – ses ressources, ses capacités et ses compétences), la mise en place d'une stratégie (le changement stratégique) implique nécessairement un changement organisationnel pour y arriver.

Une fois l'organisation conçue et mise en place, il s'agit d'implanter des mécanismes de coordination et de contrôle pour la faire fonctionner dans le but de réaliser la stratégie. Le modèle de la gestion stratégique implique donc

que toutes les activités et toutes les structures de l'entreprise soient assujetties à et orientées vers l'implantation de la stratégie. Cette idée est illustrée à la figure 1.10.

Figure 1.10.
La logique générale de la gestion stratégique



Comme l'illustre la figure 1.10, les éléments suivants forment un tout, un *système de gestion stratégique* :

1. une démarche de planification stratégique qui vise l'avantage concurrentiel et la création de valeur ;
2. la stratégie elle-même ;
3. la conception et la mise en place d'une organisation qui réalise la stratégie et l'avantage concurrentiel ;
4. l'implantation de mécanismes de coordination et de contrôle qui alignent les comportements dans l'organisation et font fonctionner l'organisation dans la direction voulue.

Le but de la construction d'un système stratégique intégré est la recherche d'une *cohérence* entre ses parties faisant en sorte que le système lui-même, dans sa totalité, sera performant (Leinwand et Mainardi, 2011). La stratégie, l'organisation et les mécanismes de coordination et de contrôle forment un tout qui réalise d'une façon efficiente l'avantage concurrentiel, la création de valeur et la performance économique. Nous connaissons tous des grandes entreprises avec des systèmes de gestion stratégique cohérents (p. ex., General Electric, Bombardier, Wal-Mart, Dell, McDonald's et IKEA). Ce qui compte, donc, ce n'est pas les parties du système, mais la façon dont toutes les parties fonctionnent ensemble. C'est ce que nous appelons l'*alignement* des activités.

La cohérence du système de gestion stratégique dépend essentiellement de trois facteurs : 1) sa position dans le marché et dans l'industrie (la façon dont elle décide « de jouer le jeu de la concurrence » ; 2) ses capacités et ses compétences distinctives ; et 3) son portefeuille de produits et de services – l'offre de création de valeur pour le client. Dans une entreprise avec un système de gestion cohérent, le choix de portefeuille de services et de produits est le résultat conscient des décisions explicites concernant les capacités et les compétences requises pour jouer le jeu de la concurrence d'une façon particulière. Les analyses empiriques démontrent une corrélation significative entre la cohérence du système de gestion stratégique d'une entreprise et sa performance économique (Leinwand et Mainardi, 2011).

4.4. Quelques principes importants de la gestion stratégique

Énonçons, en guise de résumé de cette section, quelques principes de la gestion stratégique, sans toutefois tenter d'être complet ou exhaustif.

1. La première thèse générale sur laquelle se base la gestion stratégique est qu'il est possible pour une entreprise d'orienter son développement à moyen ou à long terme à partir des connaissances, des théories et des outils de la planification stratégique. La deuxième thèse générale de la gestion stratégique est que l'entreprise est alors capable d'organiser la gestion de toutes ses activités à partir de sa stratégie. En d'autres termes, la gestion stratégique mise sur la connaissance, sur la prévision et sur l'analyse, et par la suite, sur les décisions et l'action qui en découlent. Dans ce sens, la gestion stratégique est une « technologie » ou, plus exactement, une « sociotechnologie », au même titre que n'importe quelle technologie.
2. La construction et le choix de la stratégie découlent :
   a) des analyses des variables externes – les menaces et les occasions dans le contexte de l'industrie telles que représentées par le modèle des cinq forces de l'avantage concurrentiel de Porter (voir le chapitre 2) ;
   b) des analyses des variables internes – les forces et les faiblesses dans le contexte de l'organisation de l'entreprise et des ressources dont elle dispose, telles que représentées par le modèle de l'approche basée sur les ressources (ABR) de l'avantage concurrentiel (voir le chapitre 3).
3. La gestion stratégique débute habituellement avec un questionnement et une réflexion sur les finalités de l'entreprise qui sont, par la suite, articulées et énoncées. Cette réflexion porte sur les orientations à long terme de l'entreprise (la *vision* à donner à l'entreprise), sur le rôle qu'elle jouera dans le marché et dans l'industrie (la *mission* à donner à l'entreprise), et

sur un ensemble d'*objectifs* et de *buts* à plus court terme qui sont cohérents avec la vision et la mission et qui débouchent sur un ensemble de *défis stratégiques* que l'entreprise doit relever pour réaliser sa stratégie.

4. La *vision* de l'entreprise sert principalement à assurer l'adhésion de l'ensemble des acteurs et des membres de l'entreprise à la stratégie élaborée et à assurer une cohérence entre les activités de l'entreprise.
5. La *mission* de l'entreprise définit ce que l'on appelle son *champ stratégique* et sa *position* dans son industrie et dans son marché. La *mission* de l'entreprise, selon ce concept, est la *position* qu'occupe son *champ stratégique* dans l'espace défini par le trio produit-client-technologie de l'industrie.
6. Les *objectifs* et les *buts stratégiques* servent à identifier les *défis stratégiques* de l'entreprise. Ces défis stratégiques sont des cibles, généralement économiques et quantifiées, à plus court terme, qui sont cohérentes avec les orientations à long terme et qui débouchent sur un ensemble d'actions d'implantation.
7. Il y a, en principe, une distinction importante à apporter entre la stratégie d'une grande entreprise qui dessert plusieurs marchés avec plusieurs produits gérés par des unités distinctes, et la stratégie d'une de ces unités, ou d'une entreprise plus petite, qui dessert un seul marché. Dans la grande entreprise, nous ferons une distinction de niveau entre la *stratégie corporative*, c'est-à-dire la stratégie d'ensemble de l'entreprise, et la *stratégie de marché* des unités d'activités stratégiques (les UAS, ou les « *strategic business units* » [SBU] en anglais) qui servent des marchés précis avec des produits particuliers.
   a) Les stratégies de marché des UAS visent, chacune dans son industrie et son marché, un avantage concurrentiel sur les firmes rivales. Les avantages concurrentiels sont, en général, de deux sources principales : des avantages coûts et des avantages basés sur la différenciation (Porter, 1985).
   b) Les stratégies corporatives sont des stratégies de gestion de portefeuilles d'UAS. Elles consistent habituellement en des stratégies d'intégration verticale, des alliances stratégiques, des stratégies de diversification, et des stratégies de fusion et d'acquisition.
8. À la suite de sa construction, la réalisation ou l'implantation d'une stratégie se fait par la conception et la mise en place d'une structure et d'un système organisationnel, de systèmes de coordination des actions dans ce système, de politiques de contrôle de gestion, ainsi que d'un système d'incitatifs et de rémunération approprié qui soutient la stratégie.

9. Dans la grande entreprise, une grande part de la stratégie est planifiée formellement et explicitement. Cependant, une autre partie de la stratégie émerge au fur et à mesure que l'entreprise réagit à des changements dans l'industrie et dans les forces concurrentielles. Il y a donc deux composantes à toute stratégie : une composante formelle et explicite, et une composante émergente et souvent implicite.

5. La valeur d'une stratégie

Comme nous l'avons expliqué, la valeur pratique d'un plan stratégique se mesure par le degré de performance économique accrue que son implantation favorisera, autrement dit, le niveau auquel l'entreprise pourra créer une valeur durable. À son tour, la performance économique que pourra atteindre l'entreprise dépend de l'avantage concurrentiel qu'elle pourra dégager. L'objet et la valeur d'un plan stratégique pour une entreprise sont donc le degré de réalisation d'un avantage concurrentiel de cette entreprise sur ses rivales.

Comme nous le verrons plus loin dans le chapitre 3, il y a deux conceptions de l'avantage concurrentiel : un concept qui est *ex ante* de l'exécution de la stratégie et un concept qui est *ex post* de l'action. Selon le concept *ex ante* de l'avantage concurrentiel, une entreprise a un avantage concurrentiel sur ses rivales si, en moyenne, lors d'un échange ou d'une vente de ses produits, elle réussit à créer plus de valeur totale que les autres. La valeur totale créée lors d'une vente ou d'un échange dans le marché est égale à la différence entre la perception de la valeur que fait le client du produit (c'est-à-dire le coût d'option pour le client, ou ce qu'il est prêt à payer pour le produit) et le coût total assumé par l'entreprise pour développer, produire et vendre le produit en question (voir la figure 3.6). Si l'entreprise réussit à capter une partie de cette valeur totale créée, l'avantage concurrentiel lui permet de réaliser des performances économiques supérieures à la moyenne de son industrie (voir les figures 3.7 et 3.8). Ceci nous donne une mesure *ex post* de l'avantage concurrentiel : *ex post*, une entreprise a un avantage concurrentiel sur ses rivales si elle réalise des performances économiques supérieures à la moyenne de ses rivales.

La valeur d'une stratégie selon la performance économique d'une entreprise se mesure selon trois séries de critères que l'entreprise doit remplir simultanément :

1. D'abord, la stratégie doit être *efficace* économiquement, c'est-à-dire qu'elle devra permettre d'atteindre des niveaux de performance économique élevés. Cette efficacité se *mesurera* alors à l'aide du *top line* et du *bottom line* des états financiers, c'est-à-dire avec le chiffre d'affaires, les volumes de ventes, et les bénéfices ou les profits que l'entreprise pourra réaliser.

2. Ensuite, la stratégie doit être *efficiente*, c'est-à-dire qu'elle devra réaliser ses objectifs économiques avec des *rendements* importants. Il y a, en gros, deux séries d'indicateurs d'efficience, de performance, de rendement ou de profitabilité de l'entreprise :

   a) La première série regroupe les indicateurs comptables basés sur des ratios calculés à partir des états financiers de l'entreprise. La performance comptable de l'entreprise est alors comparée à la performance moyenne des entreprises dans l'industrie.

   Les indicateurs comptables sont de nature historique et permettent de calculer la performance passée de l'entreprise. La valeur économique d'une stratégie, basée sur les indicateurs comptables, doit ainsi être fondée sur une comparaison entre la valeur des indicateurs calculés à partir d'une prévision des états financiers et la valeur de ces indicateurs sans la stratégie en question dans les conditions actuelles.

   Les mesures de performance ou de rentabilité économique les plus significatives de la création de valeur en termes comptables sont le *spread* (l'écart) sur les actifs et l'écart sur les fonds propres[10].

   Le *spread* sur les actifs est le profit économique des actifs ou bien la profitabilité de la firme selon l'évaluation des gestionnaires, et se définit comme ROIC – WACC, où

$$\text{ROIC} = \frac{\text{profits économiques}}{\text{capital investi}} = \frac{\text{bénéfices après impôts et avant intérêts}}{\text{capital investi}}$$

   Ici, ROIC est le rendement du capital investi et WACC (*weighted average cost of capital*, ou le CMPC, le coût moyen pondéré du capital) est le coût du capital de l'entreprise.

   Le WACC se calcule comme suit :

$$\text{WACC} = \left(\frac{D}{D+E}\right)K_D + (1-t)\left(\frac{E}{D+E}\right)K_E$$

   Dans cette relation, D est la dette, E est la valeur des fonds propres, K_D est le coût de la dette, t est le taux statutaire d'imposition, et K_E est le coût des fonds propres.

   Le *spread* sur les fonds propres ou l'équité est le profit économique des fonds propres ou bien la profitabilité de la firme selon les actionnaires, et se définit comme ROE – K_E, où

10. Pour un modèle complet comptable de création de valeur, voir Allaire et Firsirotou (1993, 2004).

$$\text{ROE} = \frac{\text{bénéfices nets après frais financiers et impôts}}{\text{fonds propres}} = \frac{\textit{idem}}{\text{capital souscrit + bénéfices réinvestis}}$$

Ici, ROE est le rendement des fonds propres et K_E est le coût des fonds propres.

Le coût des fonds propres se calcule de différentes façons. La manière la plus usuelle est de le calculer d'après le modèle du CAPM (*capital asset pricing model*) ou, en français, le MÉDAF (modèle d'évaluation des actifs financiers). Le MÉDAF propose que

$$K_E = \text{Rendement sans risque} + \text{Prime de risque}$$

En symboles,

$$K_E = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Dans cette relation, R_f est le rendement d'actifs sans risque, R_m est le risque systématique du marché et β est l'indice de volatilité des actions de l'entreprise.

b) Une deuxième approche au calcul de la rentabilité de l'entreprise et de la valeur créée par une stratégie consiste à effectuer une prévision financière ou économique plutôt qu'une évaluation comptable. Ici, le modèle d'évaluation est orienté non pas sur le passé, mais sur le futur. Il s'agit de faire une prévision de la valeur présente nette des flux financiers libres futurs actualisés au coût du capital de l'entreprise sous l'influence de la stratégie. Le calcul se fait ainsi :

> Estimer les flux financiers libres pour chaque année pour la période d'avantage concurrentiel ou pour la période de planification de la stratégie. Le calcul des flux financiers libres (FFL) est le suivant :

FFL = BAAI (bénéfices avant impôts et amortissement)
+ Amortissement
= BAIIA (bénéfices avant intérêts, amortissement et impôts)
– Paiements directs d'impôts
= Flux des opérations après impôts
– Changements dans fonds de roulement (changement actifs CT – dette CT)
– Investissement en capital ou changement de l'actif LT.

> Estimer le coût du capital de la firme (WACC).

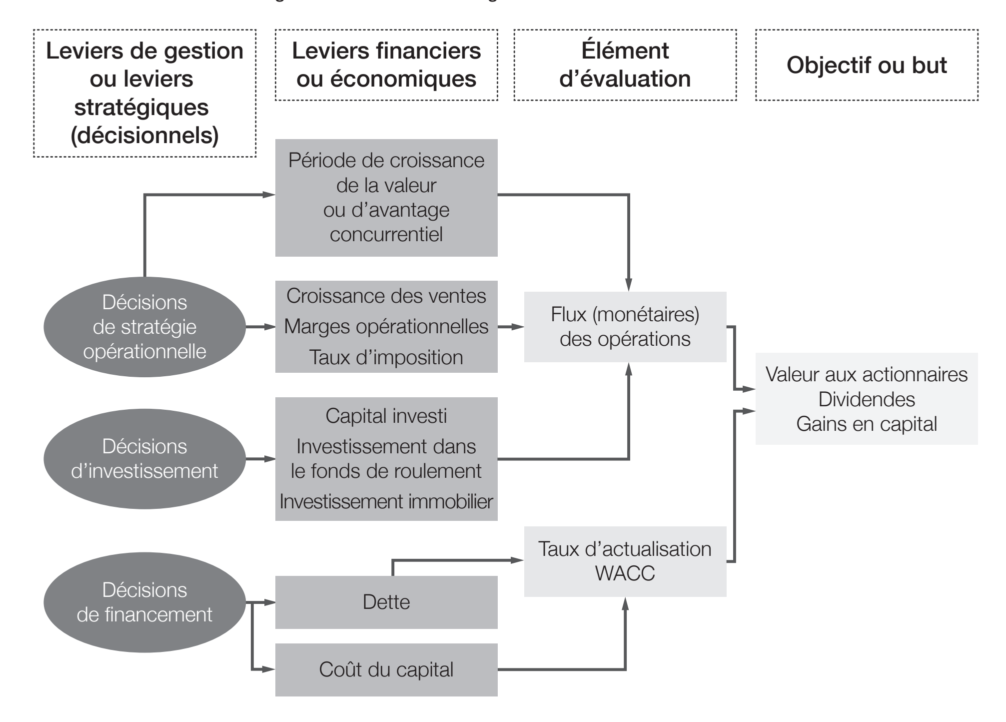
> Estimer la valeur terminale de la firme après l'horizon de planification ou bien estimer le taux de croissance des flux résiduels.

> Actualiser les flux au coût du capital de la firme (WACC).

La figure 1.11 illustre les relations entre les décisions stratégiques, les flux financiers libres et la création de valeur (Rappoport, 1998).

3. Finalement, la valeur d'une stratégie se mesure aussi par la ***flexibilité*** de la stratégie et donc par un dégagement de surplus dont la ***liquidité*** est suffisamment élevée. La liquidité de ces fonds est une mesure de la flexibilité de l'entreprise, car la liquidité est inversement proportionnelle aux ***risques*** associés aux flux économiques de l'entreprise.

Figure 1.11.
Les liens entre la stratégie, les décisions de gestion et la création de valeur



Bibliographie

ALLAIRE, Y. et M. FIRSIROTU (1993). *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.

ALLAIRE, Y. et M. FIRSIROTU (2004). *Stratégies et moteurs de performance*, Montréal, Chenelière McGraw-Hill.

ANSOFF, H.I. (1965). *Corporate Strategy : An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, McGraw-Hill.

BARNEY, J.B. et W.S. HESTERLEY (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage*, Upper Saddle River, Pearson Education.

BOER, F.P. (2002). *The Real Options Solution : Finding Total Value in a High-Risk World*, New York, John Wiley & Sons.

BREALY, R.A. et S.C. MYERS (1996). *Principles of Corporate Finance*, New York, McGraw-Hill.

BUNGE, M. (1979a). *Treatise on Basic Philosophy, vol. 3, Ontology I : A World of Systems*, Dordecht, D. Reidel.

BUNGE, M. (1979b). *Treatise on Basic Philosophy, vol. 4, Ontology II : A World of Systems*, Dordecht, D. Reidel.

BUNGE, M. (1983). *Treatise in Basic Philosophy, vol. 5, Epistemology and Methodology I : Exploring the World*, Dordecht, D. Reidel.

CHANDLER, A.D. (1997). *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisations.

DRUCKER, P. (1994). « The theory of business », *Harvard Business Review*, septembre-octobre, p. 95-104.

FAYOL, H. (1962). *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.

JOHNSON, G., K. SCHOLES, R. WHITTINGTON et F. FRÉRY (2011). *Stratégique* (9e éd.), Paris, Pearson Éducation France.

JULLIEN, F. (1996). *Traité de l'efficacité*, Paris, Éditions Grasset et Fasquelle.

LEINWAND, P. et C. MAINARDI (2011). *The Essential Advantage : How to Win with a Capabilities-Driven Strategy*, Cambridge, Harvard Business Review Press.

MINTZBERG, H. (1987). « The strategy concept I : The 5Ps for strategy », *California Management Review*, *30*(1), p. 11-24.

MINTZBERG, H. (2007). *Tracking Strategy. Towards a General Theory*, Oxford, Oxford University Press.

MINTZBERG, H., B. AHLSTRAND et J. LAMPEL (1998). *Strategy Safari : A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, New York, The Free Press.

POPPER, K.R. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*, Londres, Hutchison.

POPPER, K.R. (1963). *Conjectures and Refutations*, Henley-on-Thames, Oxon, Routledge & Keagan Paul.

POPPER, K. (1972a). « On the theory of the objective mind », dans K. Popper (dir.), *Objective Knowledge : An Evolutionary Approach*, Oxford, Oxford University Press, p. 153-190.

POPPER, K. (1972b). « Epistemology without a knowing subject », dans K. Popper (dir.), *Objective Knowledge : An Evolutionary Approach,* Oxford, Oxford University Press, p. 106-152.

POPPER, K. (1972c). *Objective Knowledge : An Evolutionary Approach* (1re éd.), Oxford, Oxford University Press.

PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.

PORTER, M.E. (1997). « Plaidoyer pour un retour de la stratégie », *Expansion Management Review*, (84), p. 6-18.

RAPPOPORT, A. (1998). *Creating Shareholder Value* (2e éd.), New York, The Free Press.

SENI, D.A. (1990). « The sociotechnology of sociotechnical systems : Elements of a theory of plans », dans P. Weingartner et G. Dorn (dir.), *Studies on Mario Bunge's Treatise*, Amsterdam, Rodopi Press, p. 431-454.

SENI, D.A. (1993). *Elements of a Theory of Plans*, Thèse de doctorat, Philadelphie, University of Pennsylvania.

SENI, D.A. et G. St-Amant (1998). « Le management en tant que technologie sociale : la recherche technologique et la recherche action dans la pratique et dans la formation en gestion », *Recherches qualitatives*, *17*, p. 248-273.

CHAPITRE **2**

Les variables externes

Le modèle des cinq forces de Porter : l'analyse industrielle et la construction de la stratégie

1. L'idée en gros[1]

1.1. Le modèle des cinq forces et la réflexion stratégique

Comme nous l'avons déjà dit, le but de l'entreprise est de créer de la valeur durable, c'est-à-dire de la valeur à long terme[2]. Rappelons que les deux mesures principales de création de valeur sont :

1. La profitabilité de la firme selon l'évaluation des actionnaires :

$$\text{Profitabilité de la firme (rendement)} = ROE - K_E$$

où ROE = le rendement sur le capital-action ou sur l'avoir des actionnaires

K_E = le coût d'opportunité du capital-action.

2. La profitabilité interne de la firme ou sa profitabilité selon l'évaluation des gestionnaires :

$$\text{Profitabilité de la firme (rendement)} = ROIC - WACC$$

1. Les références principales sont Michael Porter (1979, 1980, 1985, 1996, 2008).
2. Ce qui veut dire que l'investisseur en général et l'actionnaire en particulier se comportent plutôt comme des propriétaires (entrer et rester) que comme des spéculateurs (entrer, voir et sortir) sur les marchés des capitaux. (Pour la stratégie financière, voir McMahon et McKeon, 2008.) Le même principe s'applique aux gestionnaires sous des structures de gouvernance rationnelles: le gestionnaire maximise la valeur à l'actionnariat quand il agit en propriétaire.

où ROIC = le rendement sur le capital investi
WACC = le coût pondéré moyen du capital.

Or, les deux ratios ROE et ROIC ont comme numérateur commun le profit économique. Le profit économique est donc l'indicateur fondamental de la profitabilité de l'entreprise.

À son tour, le profit économique s'exprime par la relation suivante :

$$\pi = (p - c)\,Q - k$$

où π = profit économique
p = prix de vente du bien
c = le coût variable unitaire
Q = le volume de ventes
k = le coût du capital.

Le prix, le coût variable unitaire, le volume de ventes et le coût du capital sont les leviers fondamentaux de création de valeur. Toute autre chose étant égale par ailleurs, la valeur est créée si l'entreprise réussit à :

1. augmenter le prix p ;
2. diminuer ses coûts unitaires c ;
3. augmenter le volume de ventes Q ;
4. diminuer le capital utilisé k ;
5. augmenter les marges ou la valeur ajoutée $(p - c)$.

Afin de mettre en œuvre ces leviers fondamentaux de création de valeur, l'entreprise doit bien sûr réagir stratégiquement face à la concurrence, qui cherche aussi à créer de la valeur. Donc, en principe, elle doit mesurer sa profitabilité en fonction des gestes posés par ses concurrents ou ses rivaux. Plus la rivalité entre concurrents est intense, plus la pression à la baisse sur la profitabilité est forte[3]. La première des cinq « forces » est donc l'intensité de la rivalité entre les concurrents.

Cependant, selon le modèle de l'économie industrielle de Porter, il y a quatre autres acteurs avec lesquels l'entreprise est en concurrence et donc quatre autres « forces concurrentielles » qui affectent la profitabilité et les perspectives économiques à long terme de l'entreprise :

1. **Les clients** : ils peuvent forcer les prix à la baisse en jouant un concurrent contre l'autre. Les firmes sont donc en concurrence avec leurs clients sur les prix et la qualité ou sur la valeur du produit.

3. En général, la rivalité entre concurrents se fait surtout pour des parts de marché tel qu'exprimé par les volumes de ventes (Q).

2. **Les fournisseurs** : s'ils sont puissants, ils vont influencer la profitabilité en cherchant à obtenir des prix plus élevés, ce qui augmentera les coûts de la firme. Les firmes sont donc en concurrence avec leurs fournisseurs, qui déterminent le prix des intrants, qui, à leur tour, affectent les coûts.
3. **Les entrants potentiels** : ce sont ceux qui risquent d'entrer dans le marché si les prix et la rentabilité sont suffisants. Ils sont à la recherche de parts du marché. Ils entrent avec une nouvelle capacité, ce qui tend à réduire les prix. L'entrée se fait souvent par l'introduction d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technologie. Cette nouvelle concurrence avec des entrants potentiels force la firme à investir de nouveaux capitaux pour demeurer dans le marché. Les firmes sont donc en concurrence avec de nouveaux entrants potentiels intéressés à acquérir des parts du marché.
4. **Les firmes qui offrent des substituts potentiels** : l'offre de produits substituts peut attirer les clients et éroder ainsi le marché de la firme. Dans l'industrie, les firmes sont en concurrence avec celles qui produisent des produits potentiellement substitutifs.

La figure 2.1 illustre le modèle des cinq forces ainsi que les facteurs principaux qui déterminent l'intensité de chacune d'entre elles. Ces facteurs sont repris dans le tableau 2.1.

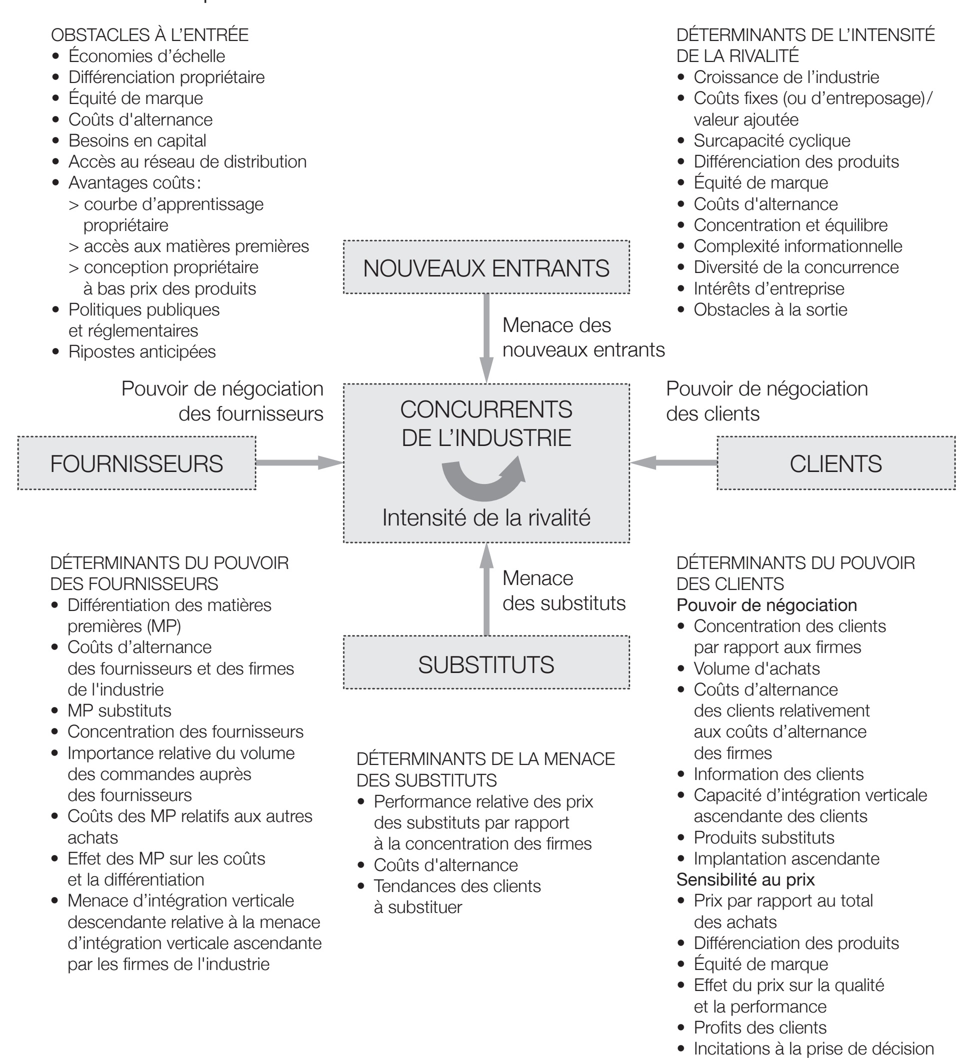
Les principes généraux sont les suivants :

1. Les industries dans lesquelles les cinq forces sont les plus intenses sont moins rentables que celles où elles sont les plus faibles (voir la figure 2.2).
2. L'analyse des cinq forces permet d'identifier les facteurs qui déterminent la profitabilité de l'entreprise dans son industrie. Cette analyse mène à une construction stratégique, car elle permet :
   a) d'identifier les tendances dans l'industrie afin de les exploiter ou de faire face aux menaces ;
   b) d'agir sur les forces afin de les modifier en faveur de l'entreprise :

   Industry structure as manifested by the strength of the five forces of competition determines the industry's long-term profit potential because it determines how the economic value created by the industry is divided – how much is retained by companies in the industry versus bargained away by customers and suppliers, limited by substitutes or contained by potential new entrants (Porter, 2008, p. 10).

Figure 2.1.

Le modèle des cinq forces de Porter et les facteurs déterminants



Source : Adapté de Porter, 1985.

Tableau 2.1.

Les facteurs qui déterminent l'intensité des forces concurrentielles dans l'industrie (Porter, 1985)

Déterminants de l'intensité de la rivalité	Obstacles à l'entrée	Déterminants de la menace des substituts	Déterminants du pouvoir des fournisseurs	DÉTERMINANTS DU POUVOIR DES CLIENTS	
				Pouvoir de négociation	Sensibilité au prix
Croissance de l'industrie	Économies d'échelle	Performance relative des prix des substituts par rapport à la concentration des firmes	Différenciation des matières premières (MP)	Concentration des clients par rapport aux firmes	Prix par rapport au total des achats
Coûts fixes (ou d'entreposage)/ valeur ajoutée	Différenciation propriétaire	Coûts d'alternance	Coûts d'alternance des fournisseurs et des firmes de l'industrie	Volumes d'achats	Différenciation des produits
Surcapacité cyclique	Équité de marque	Tendances des clients à substituer	MP substituts	Coûts d'alternance des clients relativement aux coûts d'alternance des firmes	Équité de marque
Différenciation des produits	Coûts d'alternance		Concentration des fournisseurs	Information des clients	Effet du prix sur la qualité et la performance
Équité de marque	Besoins en capital		Importance relative du volume des commandes auprès des fournisseurs	Capacité d'intégration verticale des clients	Profits des clients
Coûts d'alternance	Accès au réseau de distribution		Coûts des MP relatifs aux autres achats	Produits substituts	Incitations à la prise de décision
Concentration et équilibre	Avantage coûts : courbe d'apprentissage propriétaire, accès aux matières premières, conception propriétaire à bas prix des produits		Effet des MP sur les coûts et la différenciation	Implantation ascendante	
Complexité informationnelle	Politiques publiques et réglementaires		Menace d'intégration verticale descendante relative à la menace d'intégration verticale ascendante par les firmes de l'industrie		
Diversité de la concurrence	Ripostes anticipées				
Intérêts de l'entreprise					
Obstacles à la sortie					

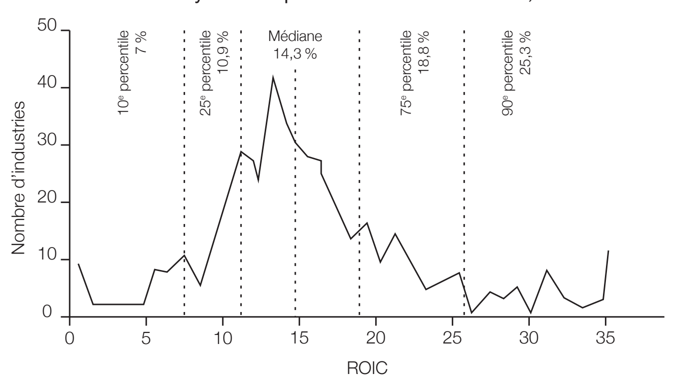
Figure 2.2.

Les rendements différentiels des industries aux États-Unis

Différences de rentabilité de l'industrie

Le rendement moyen du capital investi varie sensiblement d'une industrie à une autre. Entre 1992 et 2006, par exemple, le rendement moyen du capital investi dans les industries américaines pouvait se situer aussi bas que zéro (même présenter un chiffre négatif) ou atteindre au-delà de 50 %. En peloton de tête, on retrouve les industries comme celles des boissons gazeuses ou des logiciels de série qui ont été près de six fois plus rentables que l'industrie du transport aérien au cours de la même période.

Rendement moyen du capital investi aux États-Unis, de 1992 à 2006



Rentabilité d'industries américaines sélectionnées, RCI moyen, de 1992 à 2006



Le rendement du capital investi (RCI) est la mesure appropriée de la rentabilité pour la formulation de la stratégie, sans compter les investisseurs. La rentabilité d'exploitation ou le taux de croissance des profits ne tient pas compte du capital nécessaire pour concurrencer dans l'industrie. Ici, nous divisons les profits avant intérêts et impôts par la moyenne du capital investi moins l'excédent de trésoreries pour mesurer le RCI. Cette méthode contrôle des différences idiosyncrasiques dans la structure du capital et des taux d'imposition des entreprises et des industries.

Source : Porter, 2008.

1.2. Comment l'analyse des cinq forces permet-elle l'identification d'options stratégiques ?

L'analyse des cinq forces permet de faire des choix stratégiques de trois sortes :

1. Elle permet de « positionner » l'entreprise là où les forces sont les plus faibles. Le positionnement est une décision ou un choix du marché à servir : quels produits offrir à quels clients de façon à être le plus profitable possible ?
2. Elle permet d'exploiter en sa faveur les changements des forces et des tendances du marché et dans l'industrie en fonction, par exemple, du changement technologique, de la réglementation ou de changements démographiques.
3. Elle permet de reconfigurer ou d'agir sur les forces pour que celles-ci deviennent favorables à l'entreprise, qui peut alors défendre sa position ou mieux faire face à des menaces. Par exemple,
   a) pour contrer le pouvoir d'un fournisseur puissant, on peut standardiser les spécifications des composantes d'un produit afin de baisser les coûts d'alternance (*switching costs*) entre fournisseurs ;
   b) pour contrer le pouvoir des clients, on peut élargir l'offre des services qui accompagnent le produit afin d'augmenter la fidélisation et augmenter les coûts d'alternance ;
   c) pour réduire l'intensité de la rivalité entre concurrents, on peut investir dans le développement de nouveaux produits et dans la différentiation des produits existants ;
   d) pour réduire la menace de nouveaux entrants, on peut créer des barrières en augmentant les coûts fixes d'entrée en faisant des investissements en recherche et développement (R-D) ;
   e) pour contraindre la menace de substituts, on peut augmenter la valeur de l'offre au client en augmentant sa qualité ou sa disponibilité.

1.3. La pratique de l'analyse industrielle

Un certain nombre de principes découlent de la théorie des cinq forces dans l'application du modèle à des cas particuliers.

1. Une analyse industrielle bien faite repose sur une compréhension des facteurs structuraux, c'est-à-dire des cinq forces qui sont le moteur de la profitabilité de l'entreprise. La première chose à faire est de bien choisir la période de temps utilisée pour l'analyse et pour les prévisions. Il s'agit alors :

a) de distinguer entre les changements temporaires ou cycliques et les changements structuraux ;

b) d'utiliser le plein cycle d'affaires dans l'industrie (3 à 5 ans dans la plupart des cas) ;

c) d'analyser la profitabilité moyenne et d'obtenir des données globales pour la période entière plutôt que des données annuelles.

2. Le but de l'analyse n'est pas de faire une évaluation du potentiel d'une industrie ni d'établir les caractéristiques qui rendent une industrie attrayante. Le but est d'identifier les mécanismes de la concurrence, c'est-à-dire les fondements et les causes de la profitabilité. Pour ceci, il faut, autant que possible, utiliser des indicateurs et des données quantitatives.

3. L'intensité des cinq forces concurrentielles détermine le niveau des leviers fondamentaux de création de valeur (p, c, Q, ($p - c$) et k) qui sont requis pour qu'une industrie soit concurrentielle (voir la figure 2.3). Donc, les forces peuvent être directement reliées aux états financiers des entreprises dans une industrie[4]. Par exemple,

a) la rivalité intense entre concurrents augmente les dépenses en marketing, en R-D et en services aux clients, diminuant ainsi les marges ($p - c$) ;

b) de faibles barrières à l'entrée ou la présence de proches substituts fixent une limite supérieure aux prix auxquels les entreprises peuvent s'attendre.

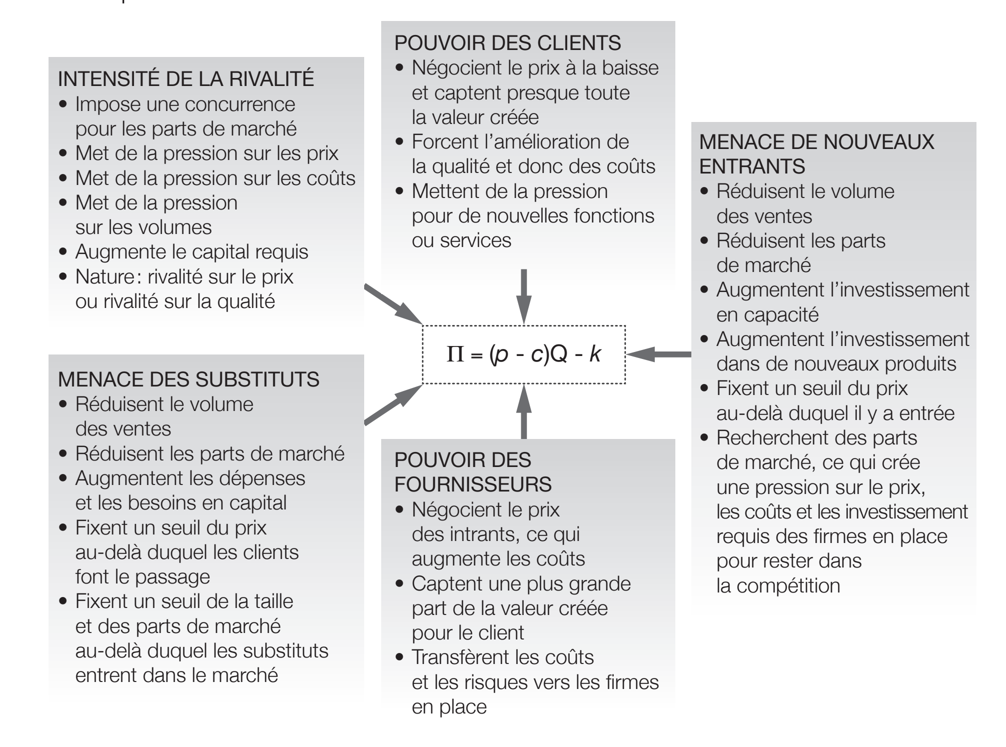
4. L'analyse industrielle ne se résume pas à une liste d'avantages et de désavantages. Elle propose un aperçu systémique de la logique de la profitabilité économique dans une industrie. Il devient alors possible de voir comment les changements et l'évolution d'une des forces affectent les autres.

---

4. En termes comptables, le profit économique se calcule selon les *bénéfices économiques*. Le bénéfice économique se définit comme le bénéfice de la firme après déduction des impôts au taux statutaire, mais avant tous les frais de financement. C'est-à-dire que le bénéfice économique se calcule comme si l'entreprise était entièrement financée par ses fonds propres. La formule comptable est donc la suivante : bénéfices économiques = BAII ($1 - t$) ou BAII = bénéfices avant intérêts et impôts et t = taux d'imposition.

Figure 2.3.

Les cinq forces et les leviers fondamentaux de création de valeur



1.4. Les étapes d'une analyse industrielle

1. Définir l'industrie pertinente :
   > Quels sont les produits en question ?
   > Lesquels sont dans un marché autre que celui de l'industrie en question ?
   > Quelle est l'envergure ou la définition géographique du marché ?
2. Qui sont les acteurs et participants dans l'industrie et comment peut-on les segmenter en groupes ? En d'autres termes, qui sont :
   > Les clients ou les groupes de clients ?
   > Les fournisseurs et les groupes de fournisseurs ?
   > Les concurrents ?
   > Les producteurs de substituts ?
   > Les entrants potentiels ?
3. Quelle est l'évaluation des facteurs qui déterminent l'intensité de chacune des forces ? Quelle est l'intensité de chaque force ? (Voir les facteurs dans le tableau 2.1 et la grille d'analyse des facteurs d'intensité des forces, annexe.)

4. Quelle est la structure globale de l'industrie ? Est-elle compatible avec une performance durable ?
   > Qu'est-ce qui explique la profitabilité de l'industrie ?
   > Quels sont les facteurs déterminants de cette profitabilité ?
   > Est-ce que l'analyse indique une profitabilité durable ?
   > Y a-t-il des entreprises qui sont mieux positionnées que d'autres et qui sont plus profitables ?
5. Quelles sont les tendances positives et négatives des changements de chaque force ?
6. Quels aspects de la structure industrielle pourraient être modifiés par les gestes des concurrents, des nouveaux entrants ou par l'entreprise en question ?

1.5. La définition de l'industrie et des groupes stratégiques

Afin d'être réalistes, l'analyse industrielle et la construction stratégique requièrent que le lieu ou l'espace réel de concurrence soit bien défini. Le manque de définition exacte des concurrents et des autres acteurs en cause est à l'origine de nombreuses erreurs stratégiques. Les erreurs de définition de l'industrie découlent d'une conception soit trop large, soit trop étroite des acteurs et des forces. La meilleure façon de définir l'industrie consiste à cibler le *groupe stratégique*, c'est-à-dire l'ensemble des firmes qui sont objectivement et concrètement en concurrence sur les mêmes marchés en présence des mêmes acteurs.

La définition du groupe stratégique comporte deux dimensions :

1. L'étendue ou l'envergure du marché en fonction du couple client-produit : est-ce que deux produits sont offerts dans le même groupe stratégique ? La réponse à cette question se trouve dans le modèle des cinq forces. Si la structure industrielle est la même pour deux produits (mêmes clients, mêmes fournisseurs, mêmes barrières, etc.), les produits se retrouvent dans le marché du même groupe stratégique. Si la structure de l'industrie diffère dans les deux cas, les produits relèvent de deux groupes stratégiques différents.
2. L'étendue ou l'envergure géographique du marché : la plupart des industries sont géographiquement dispersées. La question est donc de savoir si la concurrence se déroule dans la même zone géographique. La réponse se trouve encore une fois dans le modèle des cinq forces. Si la structure industrielle est sensiblement la même pour deux zones géographiques (mêmes firmes, mêmes clients, etc.), les deux régions sont dans le même groupe stratégique. Si une industrie a la même structure dans toutes les régions, elle est globale et devrait avoir une seule stratégie. Si, par contre, les forces sont différentes dans deux zones, il s'agit de deux groupes stratégiques différents.

Naturellement, la différence entre les cinq forces dans deux groupes stratégiques est une question de degré, d'où la difficulté d'établir une définition claire et le besoin d'un jugement bien fondé. En général, si une des forces varie d'un cas à un autre ou si plus d'une des forces est différente, il s'agit de deux groupes stratégiques distincts.

Quelques erreurs courantes dans l'analyse industrielle

1. Définir le groupe stratégique trop étroitement ou trop largement.
2. Réduire l'analyse industrielle au remplissage de listes et de tableaux, sans faire l'effort d'identifier la logique du système.
3. Attribuer la même importance à toutes les forces et à tous les facteurs sans identifier ceux qui sont plus importants.
4. Mal identifier les causes (p. ex., recherche de qualité de la part des clients) et leurs effets ou leurs conséquences (p. ex., élasticité de la demande au prix).
5. Négliger les tendances, c'est-à-dire les aspects dynamiques des forces et des facteurs.
6. Confondre les changements cycliques avec les changements structuraux.
7. Utiliser le modèle comme moyen d'évaluer l'*attractivité* de l'industrie plutôt que de découvrir la logique du système et utiliser cette connaissance pour construire la stratégie.

2. Le modèle

Dans le sens même du terme, la stratégie d'entreprise est la façon dont l'entreprise fait face à la concurrence économique des marchés, la façon dont elle reflète une compréhension et une planification de ses intérêts dans un contexte économique compétitif. Il est bien clair que, laissées à leur libre cours, les forces du marché poussent les profits de plus en plus vers le bas. L'essence de la stratégie est donc d'éviter l'érosion des profits causée par une compétition directe ou destructive et mal pensée.

Le modèle économique classique des marchés voit la concurrence d'une façon restrictive : la concurrence se limite aux firmes rivales. En fait, la concurrence réelle dans les systèmes industriels, selon le modèle des cinq forces, implique l'intervention de quatre autres « forces concurrentielles » venant des clients, des fournisseurs, des entrants potentiels et des producteurs de produits substituts. Ces acteurs et ce système donnent à la concurrence une structure étendue. Et c'est cette structure étendue de la concurrence qui détermine la nature de l'industrie (monopolistique, oligopolistique, concurrence quasi monopolistique, concurrence quasi parfaite, etc.) ainsi que sa « logique économique ».

Le modèle est général dans le sens où les facteurs qui déterminent la profitabilité de l'industrie sont les mêmes pour toutes les industries (voir les figures 2.1 et 2.4 et le tableau 2.1).

La logique du système dicte que si les forces d'une industrie sont intenses (p. ex., lignes aériennes, textiles et hôtels dans la figure 2.2), la profitabilité de l'industrie sera faible et peu de firmes obtiendront des rendements sur investissements intéressants (voir la distribution de valeur dans l'échange telle qu'illustrée à la figure 2.4). Par contre, si les forces sont faibles (logiciels, boissons gazeuses, articles de toilette dans la figure 2.2), plusieurs firmes seront profitables.

La structure industrielle (les cinq forces) détermine la profitabilité des firmes, car elle fixe la nature de la concurrence. La concurrence et la profitabilité sont le résultat de la structure elle-même et non pas de la nature des produits, du stade de développement et de croissance de l'industrie, de la réglementation ou de la technologie. Bien que ces facteurs ainsi que plusieurs autres aient des effets sur la profitabilité à court terme, c'est la structure de l'industrie qui détermine la profitabilité à long terme.

3. Les forces

La nature, l'intensité et la configuration des cinq forces varient d'une industrie à l'autre. Les forces les plus intenses seront celles qui affecteront le plus la profitabilité de l'entreprise. Elles seront donc les plus cruciales dans la construction stratégique.

La figure 2.1 et le tableau 2.1 illustrent les cinq forces et les variables qui causent leurs intensités. Passons en revue maintenant chacune d'entre elles.

3.1. La menace des entrants

Au-delà d'une certaine profitabilité, la concurrence assure que de nouvelles firmes entrent dans le marché. Les nouveaux entrants cherchent à acquérir des parts de marché et amènent de nouvelles capacités de production et une nouvelle offre. Cela met une pression sur les prix, augmente les coûts et provoque une hausse des investissements requis parmi les concurrents en place. En d'autres termes, en situation de concurrence parfaitement libre, l'intensité de la rivalité assure qu'à long terme, les firmes gagnent leur coût du capital (voir la figure 2.5). Le but de la stratégie, dans les industries réelles en situation plus ou moins monopolistique, est justement de s'assurer que les entreprises gagnent plus que leur coût du capital.

Par contre, les nouveaux entrants qui cherchent à se diversifier dans d'autres marchés et d'autres industries profitent d'actifs déjà existants ou de compétences déjà établies pour entrer dans l'industrie. La menace de nouveaux entrants impose donc un seuil supérieur à la profitabilité des entreprises, car les firmes en place doivent alors soit baisser leur prix, soit bien effectuer les investissements nécessaires pour empêcher l'entrée de nouvelles entreprises. C'est donc dire qu'elles doivent ériger des barrières à l'entrée.

Figure 2.4.

Les distributions de la valeur dans la chaîne de valeur et le modèle des cinq forces

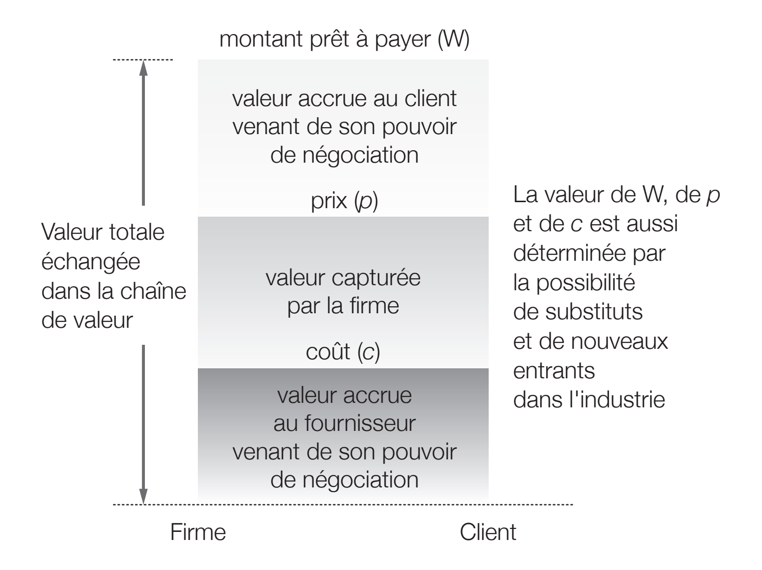


Figure 2.5.

Le cycle de la concurrence

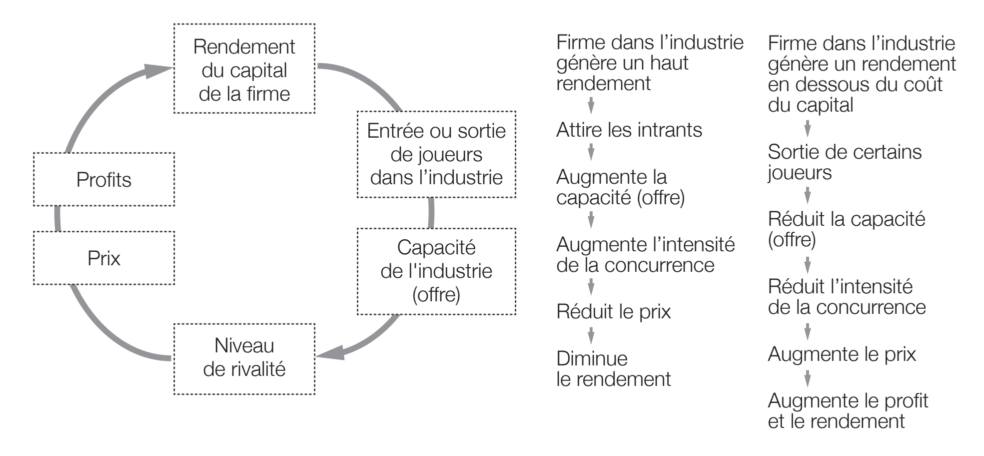
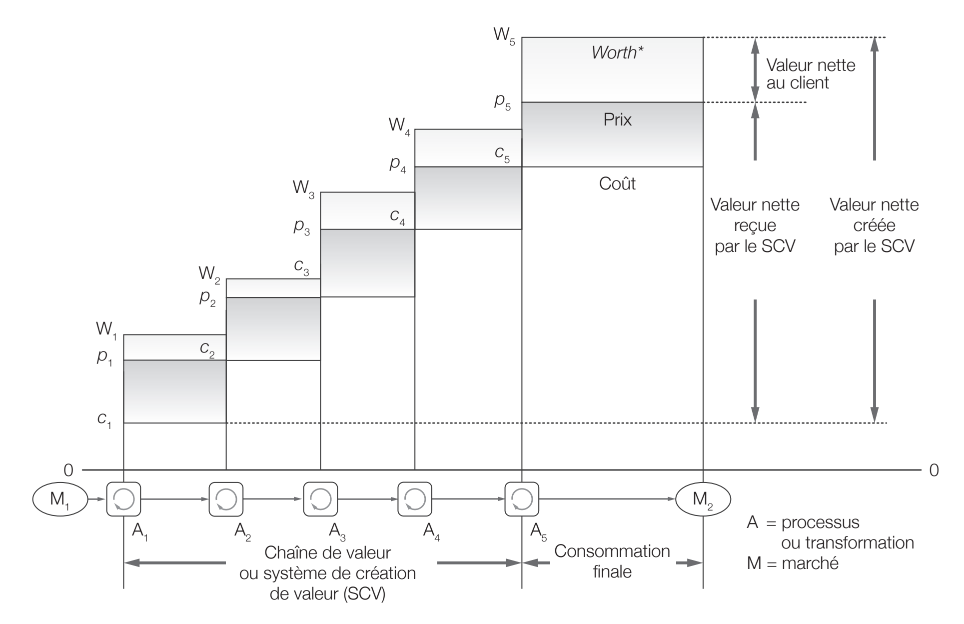


Figure 2.6.
La distribution des valeurs dans une chaîne de valeur ou une filière



* Le mot anglais pour le terme «valeur» prend deux formes: soit le terme «*worth*» qui désigne une valeur fonctionnelle, soit le terme «*value*» qui se traduit en français par «valeur préalable».

Les barrières à l'entrée sont des avantages qui profitent aux firmes en place en regard des nouveaux entrants potentiels. La menace de nouveaux entrants est donc inversement proportionnelle à la taille des barrières à l'entrée. Elle est aussi inversement proportionnelle aux répliques et rétorsions auxquelles les entrants peuvent s'attendre des firmes en place.

Soulignons que c'est la menace ou la possibilité d'entrée et non l'entrée elle-même qui impose des contraintes à la profitabilité de l'industrie.

Il y a sept sortes de barrières à l'entrée d'une industrie:

1. Les économies d'échelle associées à l'offre (c'est-à-dire aux firmes en place)

   Ces économies proviennent du fait que les firmes en place peuvent profiter de coûts de production unitaires inférieurs à des volumes plus élevés, car:

   > leurs coûts fixes sont répartis sur un plus grand nombre d'unités produites;

   > leur technique peut être utilisée de façon plus efficace, c'est-à-dire que les installations peuvent fonctionner à leur capacité optimale (TME);

   > les firmes en place peuvent négocier auprès de leurs fournisseurs des prix à la baisse pour les matières premières et les autres intrants, car les volumes d'achats sont importants.

Les économies d'échelle venant de l'offre vont dissuader l'entrée de nouvelles firmes, car

> elles forcent les entrants à faire d'importants investissements risqués dès l'entrée ;

> elles forcent les entrants ou bien à déloger les firmes en place ou bien à opérer à des coûts désavantageux.

Les économies d'échelle associées à l'offre peuvent se retrouver à différents endroits dans la chaîne de valeur des entreprises en place. Les entreprises en place peuvent bénéficier d'économies d'échelle dans les opérations de R-D, dans la fabrication, dans le marketing et la publicité, dans le réseau de distribution en place, dans les systèmes de support TI, etc.

2. Les économies d'échelle associées à la demande (économies de réseaux)

Ces économies proviennent du phénomène de réseaux ; dans certains marchés, plus la clientèle en place pour un produit est grande, plus un nouveau client a de raisons d'entrer dans le marché. La taille du marché pour un produit déjà en place détermine l'attrait du produit auprès d'un nouvel acheteur et donc limite l'entrée de nouveaux produits. C'est le cas, par exemple, du réseau téléphonique, des enchères sur Internet et des ordinateurs personnels.

Les économies de réseaux dissuadent les entrants, car

> elles limitent le nombre de clients prêts à acheter un produit dans un marché qui n'est pas déjà établi ;

> elles limitent le prix qu'un entrant peut demander avant qu'un marché ne soit établi.

3. Les coûts d'alternance des clients (*switching costs*)

Ce sont les coûts uniques que doivent subir les clients qui changent de produit ou de fournisseur. Plus les coûts d'alternance sont élevés, plus il sera difficile pour les nouveaux entrants de réaliser des ventes, donc plus les barrières seront élevées.

4. Les besoins en capital

Naturellement, l'entrée qui requiert des capitaux initiaux importants va dissuader les entrants, car ils réduiront les profits. En particulier, les barrières sont proportionnellement plus élevées si les investissements sont irrécupérables (p. ex., R-D, marketing) et donc plus difficiles à financer.

En général, si les rendements dans une industrie sont suffisamment élevés, si les entrants voient que cette tendance se maintient et si les marchés pour le capital sont efficaces, les entrants peuvent se financer auprès d'investisseurs. Donc, en général, cette barrière à elle seule ne dissuade pas les entrants.

5. Les avantages concurrentiels des firmes en place, attribuables à des facteurs autres que leur taille

   Plusieurs raisons expliquent que les firmes en place peuvent avoir des avantages quant aux coûts ou à la qualité. Par exemple, elles peuvent avoir

   - des technologies propriétaires et une propriété intellectuelle protégée ;
   - un accès préférentiel à l'approvisionnement d'intrants ;
   - une localisation géographique favorable ;
   - une renommée de marque auprès de leur clientèle ;
   - un avantage coût attribuable à leur longue expérience ;

6. L'accès ou la disponibilité des réseaux de distribution

   Les nouveaux entrants doivent naturellement avoir accès aux points de ventes existants ou alors mettre en place leurs propres réseaux de distribution. Ceci peut constituer une barrière insurmontable.

7. La réglementation publique

   Les politiques commerciales et la réglementation publique peuvent favoriser les entrants ou constituer des barrières à l'entrée, voire amplifier celles-ci. La réglementation sur les licences commerciales, les restrictions sur les investissements étrangers et la réglementation elle-même peuvent créer des obstacles à l'entrée. Par contre, les politiques de subvention, le financement de la recherche, la formation, les mesures fiscales spéciales ainsi que les incitations à la localisation peuvent aider ou attirer les entrants. Finalement, une réglementation trop générale sur la propriété intellectuelle et les brevets, les politiques de santé et sécurité, et les politiques environnementales peuvent amplifier les barrières à l'entrée.

Outre les barrières à l'entrée, et en dernier lieu, la menace d'entrants dépend de l'anticipation que ces derniers font de la rétorsion des firmes en place. Leur décision d'entrer ou non dans le marché dépend de la façon dont ils envisagent la réaction des firmes en place. Si cette réaction risque d'être ferme, longue et forte, le potentiel de rendement d'une firme qui entre dans l'industrie peut être inférieur à son coût du capital.

Les entrants prévoiront que la réaction des firmes en place sera forte si

- les firmes en place ont déjà réagi fortement dans le passé ;
- les firmes en place sont en possession des atouts nécessaires pour réagir fortement (p. ex., si elles ont les moyens financiers, la capacité de production excédentaire et le pouvoir auprès de leurs réseaux de distribution et de leurs clients) ;
- les firmes en place sont prêtes à baisser les prix pour maintenir leurs parts de marché ;

- > l'industrie est mature, la croissance du marché est faible et donc toute nouvelle entrée se fait aux dépens des parts de marché des firmes en place.

3.2. Le pouvoir des fournisseurs

Un fournisseur puissant capte une plus grande part de la valeur créée dans la chaîne de valeur industrielle[5], car il peut

- > imposer des prix plus élevés aux firmes en place ;
- > imposer des normes de qualité ou de service à ses produits ;
- > déplacer des coûts vers les firmes en place.

Un fournisseur est puissant si

- > il détient une plus grande part de son marché que celle des firmes auxquelles il vend (le degré de concentration parmi les fournisseurs est plus élevé que celui de l'industrie) ;
- > il a une variété de clients et ne dépend pas des achats faits par les firmes en place ;
- > les firmes en place font face à des coûts d'alternance importants par rapport à leurs fournisseurs (p. ex., elles ont fait des investissements importants en équipement pour utiliser les produits de certains fournisseurs) ;
- > son produit est fortement différencié ;
- > il y a peu de substituts pour son produit ;
- > il a le pouvoir de réaliser une intégration verticale si la profitabilité des firmes dans l'industrie est relativement grande par rapport à celle des fournisseurs ; plus cet écart est grand, plus la menace d'entrée des fournisseurs l'est également.

Il faut noter que la main-d'œuvre et le talent doivent être considérés comme des fournisseurs importants, et ils sont souvent très puissants (p. ex., une main-d'œuvre syndicalisée peut être puissante).

3.3. Le pouvoir des clients

Les clients puissants pourront capter une plus grande part de la valeur (voir les figures 2.4 et 2.6) totale créée en poussant les prix à la baisse, en exigeant des niveaux de qualité supérieurs ou en demandant des niveaux de services plus élevés.

Le pouvoir de négociation favorise le client si

- > le nombre total de clients est faible ;
- > le volume d'achat de chaque client est élevé par rapport au volume de production de l'entreprise. On retrouve souvent cette condition dans les industries où les firmes ont des coûts fixes élevés par

5. Voir la distribution des valeurs dans la chaîne de valeur illustrée à la figure 2.6.

rapport à des coûts variables faibles, ce qui force les entreprises en concurrence à fonctionner à pleine capacité et par conséquent à baisser leurs prix (c'est le cas, p. ex., des télécoms, de l'exploitation en mer par les compagnies de pétroles, de l'industrie chimique et de la sidérurgie) ;

- les produits de l'industrie sont standardisés ou difficilement différentiables. Les clients croient qu'ils trouveront des produits équivalents et donc jouent un vendeur contre l'autre ;
- les coûts d'alternance de clients qui changent de fournisseurs sont faibles ;
- les clients peuvent décider d'effectuer une intégration verticale en amont si la profitabilité des firmes en place est élevée (p. ex., les grandes brasseries et les fabricants de boissons gazeuses contrôlent la profitabilité des embouteilleurs et des emballeurs, car au-delà d'un certain prix, elles exécuteront ces opérations à l'interne).

Les clients chercheront ou utiliseront leur pouvoir de négociation s'ils sont sensibles au prix par rapport à la qualité. Ils feront un arbitrage en faveur du prix dans le rapport qualité / prix aux conditions suivantes :

- le produit en question représente une part importante de l'achat du client. Dans ces conditions, les clients chercheront les meilleurs prix parmi les concurrents ;
- la profitabilité des clients est faible et donc ils subissent de fortes pressions pour couper les coûts et les achats ;
- la qualité du produit de l'industrie n'influence pas celle du client ;
- le produit de l'industrie n'influence pas les coûts ou la performance du produit du client autrement que par le prix direct. Si c'est le cas, les clients seront particulièrement sensibles au prix. Par contre, si le produit de l'industrie contribue à la performance du produit du client ou a un effet sur ses autres coûts (main-d'œuvre, services, matériaux), le client sera plus sensible à la qualité du produit et moins sensible à son prix.

Les origines et la nature du pouvoir du client sont les mêmes, qu'il s'agisse de clients intermédiaires ou bien de consommation finale. Comme les clients industriels, les consommateurs sont sensibles au prix si

- le produit est difficilement différenciable ;
- le produit est cher par rapport à leur budget total ou à leur revenu ;
- la qualité du produit est relativement peu importante.

Les acheteurs ou les clients intermédiaires peuvent augmenter leur pouvoir face aux vendeurs s'ils peuvent influencer la décision d'achat des acheteurs en aval. C'est souvent le cas pour les vendeurs au détail (p. ex., l'électronique ménager, l'équipement agricole).

Afin de réduire le pouvoir des clients et l'importance du réseau de distribution, les firmes en place font souvent des arrangements d'exclusivité avec des distributeurs et des détaillants particuliers (p. ex., Procter & Gamble avec Wal-Mart). Ils peuvent aussi contourner les acheteurs intermédiaires et vendre directement au client ; pensons à Intel, qui a créé une image de marque auprès des consommateurs pour son processeur et ses composantes dans le marché des ordinateurs personnels.

3.4. La menace des substituts

Un produit substitut est un produit qui n'est pas offert par les firmes dans l'industrie et qui réalise les mêmes fonctions demandées par le client (p. ex., la vidéoconférence et la réunion face-à-face, les extrusions en plastique et celles qui sont en aluminium pour les pièces d'automobiles, le courriel et la poste, etc.).

En principe, tous les produits ont des substituts, soit directs (exemples déjà cités) ou indirects (p. ex., le client peut se passer du produit, il peut l'acheter usagé plutôt que neuf, il peut le faire lui-même, etc.).

La menace de substituts au produit de l'industrie est indirectement présente quand il existe des substituts aux produits des clients des firmes en place dans l'industrie.

La menace des substituts impose une limite supérieure à la profitabilité des firmes en place dans l'industrie, car si le prix ou la qualité des substituts sont suffisamment attrayants, l'industrie risque de perdre une part de sa clientèle. Plus le rapport qualité / prix est bas, plus la limite supérieure sur la profitabilité est basse (p. ex., les appels téléphoniques interurbains en comparaison avec les communications par la voix sur IP [VoIP], la location de vidéos en comparaions avec la vidéo sur Internet). La menace des substituts impose également une restriction à la croissance du marché, car plus le marché est grand, plus cette menace est forte.

La menace de nouveaux produits substituts vient le plus souvent de l'innovation de firmes extérieures à l'industrie et de nouvelles technologies.

La réponse la plus évidente aux menaces de substituts est la différenciation par laquelle les firmes en place cherchent des avantages concurrentiels dans les caractéristiques et les fonctions du produit de l'industrie.

La menace venant de substituts est élevée si

- le rapport qualité / prix d'un substitut est similaire à celui du produit de l'industrie ;
- le coût d'alternance vers un substitut est faible (p. ex., un médicament générique plutôt qu'un médicament de marque).

3.5. L'intensité de la rivalité entre les concurrents

Il est clair que l'intensité de la rivalité fixe les limites de la profitabilité des entreprises dans l'industrie. Plus l'intensité est forte, moins les firmes sont profitables.

La rivalité entre les concurrents peut prendre plusieurs formes. Entre autres, notons :

- la concurrence sur les prix et la baisse des prix ;
- le développement de nouveaux produits et la différenciation des produits existants ;
- les campagnes de marketing et la différenciation symbolique ;
- le développement de nouveaux services associés aux produits.

L'effet de la rivalité sur la profitabilité des firmes dépend de deux facteurs :

- l'*intensité* de la rivalité et de la concurrence ;
- la *base de la concurrence* ou la nature de la rivalité, c'est-à-dire à savoir si elle se fait sur les prix des produits ou sur leur qualité.

La rivalité augmentera dans les cas suivants :

- le nombre de concurrents est assez élevé et ils sont à peu près de la même taille. Dans ces circonstances, les firmes rivalisent pour des parts de marché ;
- il n'y a pas de leader ou de firme dominante qui impose des pratiques dans l'industrie, donc l'intensité de la rivalité a tendance à augmenter ;
- la croissance du marché est faible (p. ex., il a atteint la maturité) et les firmes sont en concurrence les unes avec les autres pour des parts de marché plutôt que pour une croissance de marché ; la rivalité est ainsi plus intense ;
- les barrières à la sortie sont élevées (p. ex., les firmes ont des actifs hautement spécialisés ou ont fait des investissements irrécupérables), donc les entreprises moins performantes restent dans l'industrie, ce qui augmente la capacité totale de l'industrie, réduit la profitabilité et intensifie la rivalité.

L'intensité de la rivalité dépend d'abord de la base de la concurrence – est-ce que les firmes sont en concurrence seulement pour les prix ou aussi pour la qualité (p. ex., les bénéfices du produit, les services associés au produit, le support au produit, les temps de livraison, la valeur de la marque) ? Une rivalité basée uniquement sur les prix réduit la profitabilité, car elle transfère les profits des firmes directement aux clients. Par contre, une concurrence sur la qualité des produits a moins tendance à éroder les profits, car elle en augmente la valeur aux yeux des clients, qui sont alors prêts à payer des prix plus élevés et

à maintenir les marges. Finalement, la concurrence sur la qualité des produits augmente leur valeur face aux substituts et donc crée des barrières aux nouveaux entrants.

Il est important de comprendre si la rivalité entre firmes en place se fait sur la même base ou pas. Si toutes les firmes sont en rivalité pour répondre aux mêmes besoins du client ou sur les mêmes attributs du produit, il en résulte une rivalité accrue et un jeu à somme zéro. Ce qu'une firme gagne est une perte pour l'autre. Par contre, si les firmes en place segmentent le marché en offrant différentes qualités et attributs à différents clients, la rivalité baisse, la profitabilité augmente et la concurrence devient un jeu à somme positive. Ultimement, si chaque firme sert différents clients de façon distincte, la rivalité est réduite, la profitabilité des firmes est augmentée et le marché est agrandi. C'est ce que nous appelons la *logique de la valeur*. Poussée à son expression ultime, cette logique mène à un système de *production sur mesure de masse*.

Les firmes se font concurrence directement sur les prix dans les circonstances suivantes :

- les produits sur le marché sont effectivement les mêmes, c'est-à-dire qu'ils sont difficilement ou pas différenciables. C'est le cas, par exemple, des matières premières, de l'essence et des produits sans marque ;
- les coûts d'alternance des clients d'un produit à l'autre sont très bas ;
- les coûts fixes des firmes dans l'industrie sont élevés tandis que les coûts variables sont faibles. Dans ce cas, les firmes ont tendance à vouloir produire à pleine capacité, ce qui les pousse à baisser leurs prix ;
- la capacité de production des firmes dans l'industrie ne peut augmenter qu'en ajoutant des unités de production de taille fixe relativement grandes. C'est le cas, par exemple, de l'industrie chimique, de la pétrochimie et de la sidérurgie ;
- le produit est périssable, peut se périmer et doit donc se vendre dans des délais fixes. La tendance sera alors de baisser les prix pour vendre les produits pendant qu'ils ont encore de la valeur (p. ex., aliments, ordinateurs, voitures, films, information).

4. Le changement des forces : l'évolution et la dynamique de l'industrie

La structure de l'industrie ainsi que sa profitabilité ont tendance à être relativement stables dans le temps. Aussi, le rythme de changement de l'industrie est beaucoup plus faible que celui des entreprises ; à tout le moins, l'industrie

a tendance à suivre une courbe de maturité classique, partant de l'émergence, passant par la croissance et aboutissant à la maturité ou même au déclin, sur une période assez longue. Cependant, l'évolution du macroenvironnement de l'industrie et les changements des cinq forces sont en interaction et en évolution constantes, et peuvent même parfois induire des changements abrupts dans la structure de l'industrie.

La structure de l'industrie peut être modifiée par des facteurs *externes* provenant du macroenvironnement (p. ex., changements technologiques, apprentissage des clients et changements de la demande, changements dans des industries connexes). Elle peut aussi l'être par des variations *internes* dans la nature et l'intensité des forces concurrentielles (causées, p. ex., par le développement de nouveaux produits, par des changements de stratégie des firmes en place, par l'entrée de nouvelles firmes ou le retrait d'autres).

Concentrons-nous sur les causes internes du changement et voyons quelles sont les variations des facteurs qui expliquent le changement de l'une ou de l'autre des cinq forces[6].

4.1. Les modifications de la menace de nouveaux entrants

Des changements survenant à l'une ou l'autre des sept sortes de barrières à l'entrée peuvent augmenter ou réduire la menace de nouveaux entrants. Par exemple,

> l'expiration d'un brevet pharmaceutique permet à des firmes produisant des médicaments génériques d'entrer dans le marché ;

> la multiplication de marques de produits dans un marché rend l'introduction de nouvelles marques plus difficile et donc réduit la menace de nouveaux entrants ;

> l'innovation dans la chaîne logistique et le développement de nouveaux systèmes d'achat, de distribution et de contrôle des inventaires par de gros détaillants (K-Mart, Wal-Mart, Toys “R” Us) créent des économies d'échelle qui rendent difficile l'entrée de détaillants plus petits.

4.2. Le changement du pouvoir des fournisseurs ou des clients

Au fur et à mesure que les facteurs qui déterminent le pouvoir des fournisseurs ou des clients changent, l'intensité de ce pouvoir varie dans le temps. Par exemple,

> la consolidation des réseaux de distribution par les grandes chaînes de détaillants réduit le pouvoir et la rentabilité des manufacturiers d'équipement ménager (Electrolux, GE, Whirlpool, Miele) ;

6. Ces facteurs sont identifiés dans le tableau 2.1.

> la vente de billets d'avion sur Internet permet aux lignes aériennes de contourner les agences de voyage et de s'adresser directement au client.

4.3. Les changements provenant de la menace des substituts

Le changement technologique est l'origine la plus courante de l'augmentation ou de la diminution de la menace de substituts. Le progrès technologique crée des substituts là où il n'y en avait pas (p. ex., la mémoire « flash » est en train de bouleverser l'industrie des fabricants de disques durs). Le progrès technologique peut également changer radicalement le rapport qualité / prix des produits d'une industrie (p. ex., l'évolution dans les technologies de conception du four à micro-ondes, qui coûtait à l'origine plus de 2 000 $, l'a rendu accessible à presque tout le monde).

4.4. Le changement dans l'intensité et dans la base de la rivalité entre concurrents

Au fur et à mesure que l'industrie suit son cycle de maturité et que la croissance diminue, l'intensité de la rivalité entre firmes a tendance à augmenter. Entre autres,

> les firmes en concurrence adoptent des normes et des standards communs et se ressemblent de plus en plus ;

> la technologie se diffuse à tous les participants qui adoptent des variantes des mêmes technologies ;

> la demande des clients converge sur un même profil de produit au fur et à mesure que les clients font leur apprentissage ;

> les firmes les moins performantes se retirent de l'industrie ;

> les restructurations, les fusions et les acquisitions amènent des nouveaux modèles d'affaires ou des nouvelles façons de rivaliser dans l'industrie.

Le changement technologique change radicalement les bases mêmes de la concurrence (p. ex., Internet a radicalement changé l'industrie des courtiers financiers).

5. Le contexte de la concurrence

C'est la structure fondamentale de l'industrie qui détermine directement la profitabilité des firmes. Selon Porter, on confond souvent à tort certains facteurs du macroenvironnement de l'industrie et certains attributs de l'industrie avec les forces qui déterminent sa structure fondamentale. Bien que ces facteurs

puissent avoir un effet indirect sur les forces, et bien que leur effet soit indirect, ils peuvent favoriser ou contraindre la profitabilité ; il s'agit d'analyser leurs effets sur les cinq forces déterminantes.

5.1. Le rythme de croissance du marché et de l'industrie

Une des erreurs les plus courantes est de supposer qu'un taux élevé de croissance d'un marché et d'une industrie favorise toujours la profitabilité des firmes. Ce n'est pas le cas. La croissance peut avoir des effets positifs ou négatifs sur les cinq forces et sur la profitabilité des firmes.

Règle générale, la croissance tend à réduire la rivalité, car elle offre des occasions d'affaires à toutes les firmes en place, ce qui a un effet positif sur la profitabilité. Mais ceci est vrai seulement si toutes les autres choses sont égales. En général, il y a de la croissance bénéfique et négative[7]. La croissance est *négative* si elle répond aux conditions structurales suivantes :

> elle met les fournisseurs en situation de force et ils captent une grande part de la profitabilité ;
> les barrières à l'entrée sont faibles et la croissance attire des nouveaux entrants ;
> la croissance ne diminue ni le pouvoir des clients ni les menaces de substituts intéressants.

Une obsession de la croissance est souvent une source d'erreurs stratégiques. Les industries et les marchés en croissance rapide peuvent aussi être les moins profitables (p. ex., l'industrie des ordinateurs ; voir aussi la figure 2.2).

5.2. Le changement technologique et l'innovation

La technologie et l'innovation ne sont pas en soi des forces compétitives. Elles ne déterminent pas à elles seules l'attractivité d'une industrie et ce ne sont pas toutes les industries de haute technologie qui sont profitables. Il y a des industries où la technologie est stable et même artisanale, mais qui peuvent tout de même être plus attrayantes que certaines industries de haute technologie ; pensons aux cosmétiques et aux produits de beauté en compaison avec les industries du logiciel ou des services informatiques. Ces industries à technologie stable et établie sont attractives si elles bénéficient des facteurs suivants :

> la demande est relativement inélastique au prix ;
> les clients ont des coûts d'alternance élevés ;
> l'industrie se caractérise par des barrières élevées à l'entrée grâce à de fortes économies d'échelle.

7. En termes économiques, le principe est le suivant : la croissance est avantageuse pour une firme si l'investissement requis pour en tirer parti est inférieur au coût du capital investi. Il y a donc de la bonne et de la mauvaise croissance en ce qui concernce les rendements.

5.3. Le gouvernement et la réglementation

Le gouvernement et la réglementation ne sont pas, à eux seuls, des forces qui rendent une industrie profitable, car ils peuvent avoir des effets favorables ou défavorables sur la performance des firmes. Porter propose que la meilleure approche pour analyser le rôle du gouvernement et de la réglementation est de voir l'effet direct que certaines politiques ou certains arrangements particuliers ont sur les cinq forces. Par exemple,

- certaines lois sur les brevets et la propriété intellectuelle créent des barrières à l'entrée, augmentant ainsi le potentiel de profitabilité ;
- des lois et règlements sur la main-d'œuvre syndiquée augmentent le pouvoir de certains fournisseurs et réduisent le potentiel de profitabilité ;
- certaines lois et politiques sur les faillites permettent aux entreprises en difficulté de se réorganiser plutôt que de quitter l'industrie. Ceci a comme effet d'augmenter la capacité de production de l'industrie et donc le niveau de la rivalité.

5.4. Les produits et les services complémentaires

Les produits et les services complémentaires sont ceux qui accompagnent l'utilisation du produit en question. Un produit ou un service est complémentaire à un autre si le client ou l'utilisateur tire plus de bénéfices en utilisant les deux ensemble plutôt que chacun indépendamment. En d'autres termes, deux produits sont complémentaires si la valeur, pour le client, des deux produits ensemble est plus grande que la valeur de chacun pris séparément[8]. Le cas le plus évident est la complémentarité qui existe entre l'ordinateur et le logiciel. Le rhum et le coca-cola sont aussi des produits complémentaires.

Les compléments sont importants dans une industrie, car ils ont un effet sur la demande pour le produit de l'industrie et donc sur la taille du marché. Cependant, Porter affirme que les compléments ne sont pas une sixième force dans l'industrie comme certains auteurs l'ont suggéré. La présence ou l'absence d'un complément ne détermine pas directement la profitabilité dans une direction ou dans l'autre, car elle n'agit pas directement sur les leviers fondamentaux de création de valeur. La présence de complément a, par contre, un effet sur les cinq forces, qui, à leur tour, déterminent la profitabilité.

Les compléments peuvent créer des barrières à l'entrée (p. ex., l'équipement de jeux vidéo dépend de l'offre de logiciels de jeux, ce qui crée une barrière à l'entrée dans l'industrie des fabricants d'équipement). Par contre, certains produits complémentaires peuvent également baisser les barrières à

8. Plus exactement, si W représente la valeur d'un produit au client, deux produits A et B sont complémentaires si $W(A,B) > W(A) + W(B)$

l'entrée (p. ex., certains logiciels permettent l'utilisation de différents systèmes d'exploitation sur le même équipement ; ainsi, le logiciel Parallels Desktop permet l'utilisation du système Windows sur les ordinateurs Apple).

Les compléments peuvent également affecter la menace des substituts dans les deux sens. Par exemple, le manque de postes de ravitaillement en hydrogène rend difficile la substitution de l'essence par l'hydrogène comme carburant pour l'automobile. Par contre, un complément peut rendre la substitution plus facile. Ainsi, le système iTunes permet la substitution de la musique enregistrée sur CD en fichiers musicaux numériques.

Les compléments peuvent aussi avoir un effet dans les deux sens sur l'intensité de la rivalité entre firmes dans l'industrie. Par exemple, ils peuvent augmenter la rivalité en diminuant l'effet de la différenciation des produits dans l'industrie. Par contre, ils peuvent la diminuer en augmentant les coûts d'alternance des clients.

Finalement, les compléments peuvent provoquer un effet positif ou bien négatif sur le pouvoir de négociation des clients, selon les cas. Ils augmentent le pouvoir des clients s'ils baissent les coûts d'alternance et produisent l'effet inverse s'ils les augmentent.

En conclusion, le rythme de croissance, la technologie et l'innovation, la réglementation et les politiques publiques, et les compléments sont des facteurs contextuels qui affectent la structure industrielle par l'intermédiaire de l'effet qu'ils ont sur les cinq forces qui, à leur tour, déterminent la profitabilité de l'industrie.

6. Le modèle des cinq forces et la planification stratégique

Le point de départ d'une planification stratégique et du succès de sa réalisation est certainement une analyse claire et incisive des forces qui déterminent la structure de l'industrie et des facteurs déterminants de la concurrence. Toute stratégie repose sur une compréhension des facteurs qui déterminent la profitabilité de la firme et de son industrie. Les cinq forces expliquent pourquoi la profitabilité est ce qu'elle est.

Le modèle des cinq forces situe clairement l'entreprise dans le cadre d'une réflexion stratégique sur les forces et les faiblesses de l'entreprise, les menaces et les possibilités de l'environnement industriel.

Finalement, le modèle permet l'identification des choix et des options stratégiques en fonction des possibilités que l'entreprise aura, c'est-à-dire, notamment :

> d'anticiper et d'exploiter les changements dans les forces qui déterminent la structure de l'industrie ;

- de choisir une position concurrentielle pour tirer parti des forces ;
- d'intervenir directement sur la structure de l'industrie en agissant, en sa faveur, sur l'une ou l'autre des forces.

6.1. Le positionnement de l'entreprise dans son industrie

La stratégie peut être envisagée comme un moyen de défense contre les forces de la concurrence qui érodent la profitabilité de l'entreprise. Quels produits devrions-nous produire ? Quels clients devrions-nous servir ? Quels moyens et quelles techniques devrions-nous utiliser ? Ces questions déterminent la position de l'entreprise. Dans cet esprit, la stratégie vise à trouver la « position », dans l'industrie, où les forces sont, pour elle, les moins fortes.

6.2. L'anticipation et l'exploitation des changements et des tendances dans l'industrie

Un changement dans l'une des cinq forces ouvre la possibilité de prendre de nouvelles positions et d'adopter de nouveaux modèles d'affaires. Le changement est généralement accompagné de l'émergence de nouveaux besoins et de nouvelles façons de combler les besoins actuels. Les firmes en place vont souvent négliger d'y répondre à cause de l'inertie des stratégies qu'elles ont mises en place.

6.3. L'intervention sur la structure même de l'industrie

Une entreprise peut construire sa stratégie en réaction à un changement structurel ou bien en exploitant ce changement. Une troisième option plus audacieuse s'offre à l'entreprise : agir directement sur la structure de l'industrie pour façonner les forces à son avantage.

L'action directe sur la structure de l'industrie par une ou plusieurs firmes peut avoir deux effets possibles :

- redistribuer la profitabilité au sein de l'industrie en faveur de certaines firmes en place ;
- augmenter la profitabilité de l'industrie en termes absolus en gardant la même distribution.

Une firme qui cherche à intervenir directement sur la structure de son industrie tente de faire réagir les autres firmes en place afin de transformer l'industrie entière. Bien que plusieurs rivaux puissent profiter d'une restructuration de l'industrie, l'innovateur qui en bénéficie le plus est celui qui réussit à déplacer les forces en sa faveur dans la direction où il est le plus performant.

6.4. La redistribution de la profitabilité entre les concurrents

L'objet de ce genre de stratégie est d'augmenter la part des profits ou la valeur captée par les firmes en place en déplaçant ou en réduisant la valeur captée par les fournisseurs, les clients, les substituts et les nouveaux entrants potentiels. Quelques-unes des tactiques de redistribution de la profitabilité sont les suivantes :

> la standardisation et la normalisation des intrants et des matières premières affaiblissent le pouvoir des fournisseurs, car elles réduisent les coûts d'alternance des firmes en place ;

> la création de nouveaux services reliés aux produits de l'industrie augmente les coûts d'alternance des clients et réduit donc leur pouvoir dans le marché ;

> l'investissement dans le développement de produits différenciés et uniques réduit l'intensité de la rivalité ;

> l'investissement dans la R-D et dans la mise en marché augmente les coûts fixes que doivent surmonter les nouveaux entrants dans l'industrie.

6.5. L'augmentation de la valeur créée dans l'ensemble de l'industrie

Dans ce genre de stratégie, les firmes adoptent des moyens pour augmenter la valeur créée pour l'ensemble des acteurs dans l'industrie. Naturellement, ce genre de stratégie cherche à augmenter le volume total des ventes dans l'industrie ou à faire grandir le marché. Tout aussi évidemment, les firmes qui adoptent ce genre de stratégie cherchent à faire augmenter la profitabilité totale de l'industrie, mais de façon à capter une partie proportionnellement plus grande de cette croissance.

L'augmentation de la valeur totale créée pour tous les acteurs dans l'industrie aura les effets suivants :

> le marché crée une nouvelle clientèle latente ;

> les relations collaboratives entre fournisseurs, firmes et clients réduisent les coûts des transactions dans la chaîne logistique ;

> la profitabilité de l'industrie et des firmes est accrue.



Annexe

Grille d'analyse des facteurs d'intensité des forces
(Inspirée de Besanko, Dranove et Shanley, 2010)

1. Degré de rivalité

Jusqu'à quel point la concurrence sur les prix ou la concurrence hors prix (p. ex., marketing, publicité) réduit-elle la profitabilité de chaque firme de ce groupe stratégique ?

Facteurs qui affectent le degré de rivalité entre les concurrents

	Caractéristiques actuelles	Tendances
Degré de concentration des vendeurs		
Taux de croissance de l'industrie		
Importantes différences de structures de coûts entre concurrents		
Capacité excédentaire		
Sensibilité des coûts à l'utilisation de la capacité		
Degré de différenciation entre les concurrents ? Fidélité à la marque ? Élasticité de la demande des coûts et prix croisés parmi les concurrents		
Coûts d'alternance des clients d'un concurrent à l'autre		
Prix et conditions de vente observables pour les clients		
Ajustement facile des prix par les firmes		
Existence de grandes commandes ou de commandes peu fréquentes		
Pratiques et politiques particulières sur les prix (p. ex., primatie sur les prix, annonces de coupures de prix, etc.)		
Pratiques de « coopération » sur les prix		
Importance des obstacles à la sortie		

2. Menace des nouveaux entrants

Jusqu'à quel point la menace des nouveaux entrants érode-t-elle la profitabilité des firmes dans ce groupe stratégique ?

Facteurs qui affectent la menace d'entrée de nouveaux concurrents

	Caractéristique actuelles	Tendances
Économies d'échelles importantes ?		
Importance de l'image corporative, de l'équité de marque, de la réputation et de la fidélité des clients ?		
Accès au réseau de distribution par les nouveaux entrants ?		
Accès aux matières premières par les nouveaux entrants ?		
Accès aux technologies et au savoir-faire par les nouveaux entrants ?		
Accès aux localisations favorables par les nouveaux entrants ?		
Importance de l'investissement d'apprentissage et de l'expérience par les firmes en place ?		
Économies de réseaux : avantage de la clientèle en place pour la présence sur le marché ?		
Réglementation publique favorable ?		
Anticipation de ripostes par les firmes en place chez les nouveaux entrants ?		

3. Menace des produits substituts et des produits complémentaires

Jusqu'à quel point la concurrence provenant de produits substituts de l'extérieur du groupe stratégique érode-t-elle la profitabilité des firmes du groupe stratégique ?

Facteurs qui influencent les menaces de substituts

	Caractéristique actuelles	Tendances
Existence de proches substituts ?		
Rapport qualité/prix des substituts ?		
Élasticité de la demande au prix ?		
Disponibilité de produits complémentaires aux substituts ?		
Rapport qualité/prix des produits complémentaires disponibles aux substituts ?		

4. Pouvoir des fournisseurs

Jusqu'à quel point certains fournisseurs précis ont-ils le pouvoir de négocier des prix à la hausse ? Jusqu'à quel point le prix des intrants diffère-t-il des prix qui seraient négociés dans un marché parfaitement concurrentiel ?

Facteurs qui affectent le pouvoir des fournisseurs

	Caractéristique actuelles	Tendances
Est-ce que le degré de concentration de l'industrie du fournisseur est supérieur à celui des firmes du groupe stratégique ?		
Les volumes d'achats sont-ils relativement faibles par rapport aux achats des mêmes fournisseurs dans d'autres industries ? Est-ce que l'achat typique est relativement faible par rapport aux ventes typiques de ces fournisseurs ?		
Existe-t-il des substituts aux produits des fournisseurs ?		
Les firmes du groupe stratégique font-elles des investissements particuliers en regard de leur fournisseurs ?		
Est-ce que les fournisseurs posent une menace d'intégration verticale ?		
Est-ce que les fournisseurs peuvent pratiquer de la discrimination entre leurs clients en fonction de leur capacité de payer ?		

5. Pouvoir des clients

Jusqu'à quel point l'acheteur, individuellement, peut-il négocier le prix à la baisse dans ce groupe stratégique ? Jusqu'à quel point le prix du produit diffère-t-il des prix qui seraient négociés dans un marché parfaitement concurrentiel ?

Facteurs qui affectent le pouvoir des clients

	Caractéristique actuelles	Tendances
Le degré de concentration de l'industrie du client est-il supérieur à celui des firmes du groupe stratégique ?		
Le volume des ventes à un client est-il élevé ? Est-ce que le volume de vente d'un client forme une part importante du chiffre d'affaires de la firme ?		
Existe-il des produits substituts pour les clients ?		
Est-ce que les firmes du groupe stratégique font des investissements particuliers en regard de leurs clients ?		
Est-ce que l'élasticité de la demande du produit du client est élevée ou faible ?		
Les clients posent-ils une menace d'intégration verticale ?		
Est-ce que le produit forme une part importante des coûts du client ?		
Économies de réseaux : existe-t-il un avantage de la clientèle en place pour la présence sur le marché ?		
Est-ce que la réglementation publique est favorable ?		
Est-ce que toutes les transactions sont négociées ou bien est-ce que la firme annonce son prix pour tous les acheteurs pour toutes les transactions ?		

Bibliographie

BESANKO, D., D. DRANOVE et M. SHANLEY (2010). *Economics of Strategy* (5e éd.), New York, John Wiley & Sons.

MCMAHON, S. et M. MCKEON (2008). « First capital, then strategy », *Strategy + Business*, *51*.

PORTER, M. (1979). « How competitive forces shape strategy », *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 1-10.

PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press.

PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.

PORTER, M. (1996). « What is strategy ? », *Harvard Business Review*, *74*(6), p. 61-80.

PORTER, M. (2008). « The five competitive forces that shape strategy », *Harvard Business Review*, janvier, p. 79-93.

CHAPITRE **3**

Les variables internes

L'avantage concurrentiel et l'approche basée sur les ressources

1. Qu'est-ce qui contribue le plus à la rentabilité de l'entreprise : l'attractivité de l'industrie ou la performance de l'entreprise ?

Certaines compagnies génèrent plus de profits que d'autres – c'est une évidence. Par exemple, la pharmaceutique Schering-Plough a fait un profit économique de 10 milliards de dollars entre 1984 et 2002. C'est-à-dire que son profit économique sur les fonds propres a excédé le coût de son capital de ce montant. Durant la même période, la compagnie US Steel a fait une perte économique de 500 millions de dollars ; le coût de son capital (coût des fonds propres) était supérieur à son profit économique (sur les fonds propres) de ce montant. À quoi peut-on attribuer la disparité entre ces performances ?

Ces différences proviennent en partie de la structure industrielle dans laquelle se trouve chaque firme. Schering-Plough génère plus de profits économiques que US Steel parce que l'industrie pharmaceutique est en général plus profitable que celle de l'acier. Qu'est-ce qui explique cette différence de profitabilité entre les industries ? Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, ce sont les forces concurrentielles qui expliquent la différence entre le profit moyen d'une industrie par rapport à une autre. Quelles sont ces forces ?

1. La rivalité est plus faible dans l'industrie pharmaceutique en raison de la protection qu'offrent les brevets, de la grande différenciation des produits et de l'expansion significative des ventes dans l'industrie. Par contre, la

rivalité dans l'industrie de l'acier est beaucoup plus forte à cause d'une surcapacité, du peu de différences entre les produits, et de la croissance lente, stagnante et cyclique du marché.

2. Les utilisateurs ou les acheteurs de produits pharmaceutiques ont relativement peu de pouvoir sur les prix – ils ne changent pas ou peu de marques. Les coûts d'alternance sont donc élevés. Par contre, les acheteurs d'acier changent de fournisseurs facilement et sont donc relativement plus puissants face à l'entreprise.
3. Les produits pharmaceutiques sont fabriqués à partir de matières premières banalisées, ou de commodités. Par conséquent, les fournisseurs des pharmaceutiques ont relativement peu de pouvoir de négociation sur les prix des intrants. Par contre, dans l'industrie de l'acier, la main-d'œuvre syndiquée est responsable de 25 % des coûts. Elle a donc une influence majeure sur les prix des intrants ; les fournisseurs sont par conséquent beaucoup plus puissants face à l'entreprise.

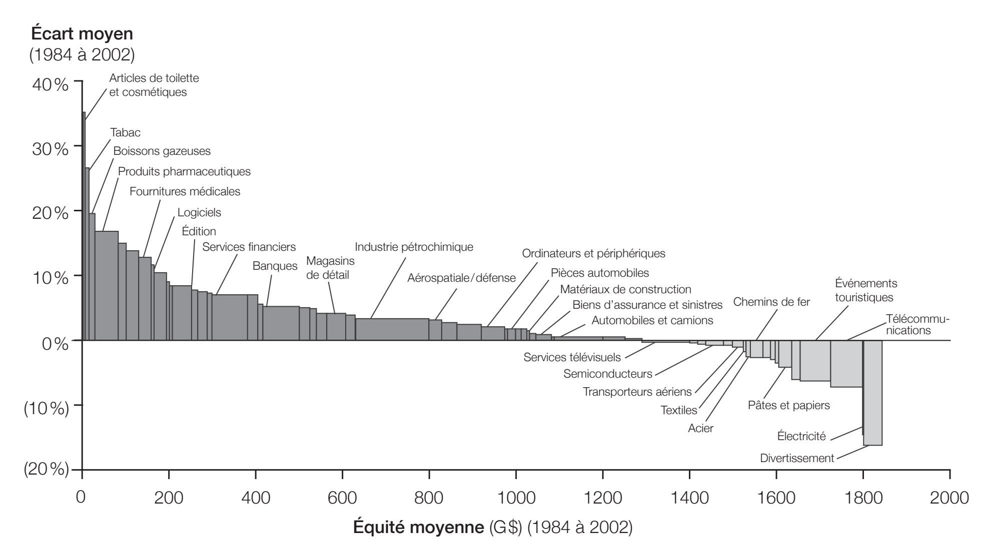
La figure 3.1 montre, à l'axe vertical, pour chacune de plusieurs industries de l'économie américaine, le profit économique sur les fonds propres, c'est-à-dire l'écart entre le rendement sur l'équité et le coût de cette équité. L'axe horizontal indique l'équité cumulative moyenne dans chaque industrie et au total pour la période entre 1984 et 2002. Il apparaît qu'au reflet des différences entre les forces compétitives à l'œuvre dans les industries, les pharmaceutiques ont généré beaucoup de profits économiques (+19 % sur la période), tandis que l'industrie de l'acier a détruit de la valeur pour ses actionnaires (–3 % pour la période).

Cependant, comme on le voit dans les figures 3.2 et 3.3, Schering-Plough n'est pas une entreprise pharmaceutique comme les autres. Et US Steel n'est pas une compagnie d'acier typique. Comme le montre la figure 3.2, Schering-Plough a été beaucoup plus performante que ses rivales durant la période de 1984 à 2002 (+32 %) et US Steel a moins bien performé que ses rivales durant la même période (–3 %).

En fait, ces figures démontrent un fait très important : il y a deux catégories d'effets qui expliquent la performance de la firme. Il y a des effets interindustriels, par lesquels certaines industries entières sont plus profitables en moyenne que d'autres, et il y a des effets intra-industriels, qui expliquent que certaines firmes sont plus profitables que d'autres au sein de la même industrie. Ces derniers effets impliquent que certaines entreprises ont un avantage concurrentiel sur leurs rivales. En fait, tel que le démontre le cas de Nucor à la figure 3.3, une entreprise peut dégager des profits économiques supérieurs même si elle se trouve dans une industrie qui, en moyenne, détruit de la valeur. À la figure 3.3, Nucor dégage un profit économique d'environ +3 % dans une moyenne industrielle qui est autour de –2 %.

Figure 3.1.

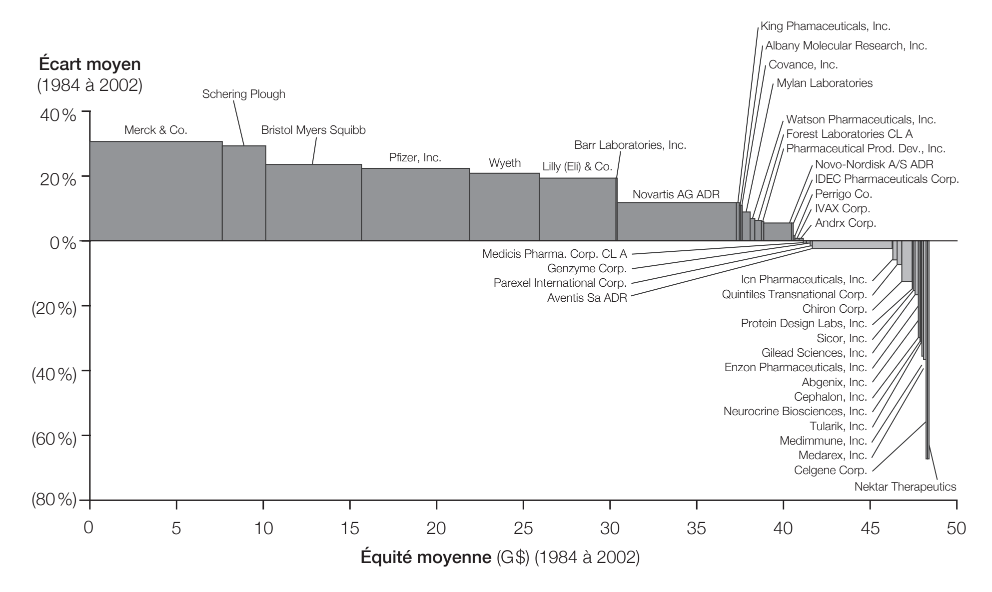
Les profits économiques sur les fonds propres (rendement ROE – K_E) des industries américaines entre 1984 et 2002



Source : Ghemawat et Rivkin, 2006, p. 2

Figure 3.2.

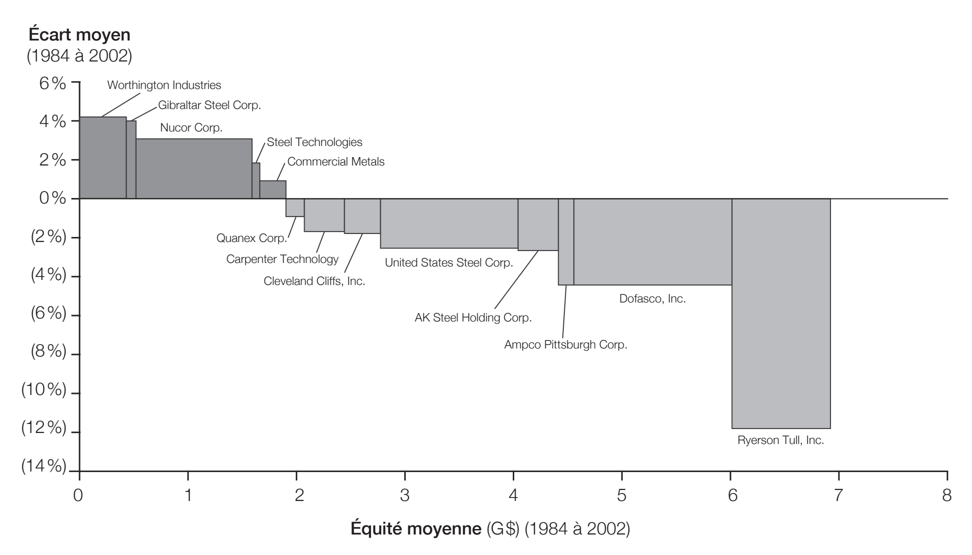
Les profits économiques des fonds propres (rendements ROE – K_E) dans l'industrie pharmaceutique aux États-Unis entre 1984 et 2002



Source : Ghemawat et Rivkin, 2006, p. 2

Figure 3.3.

Les profits économiques des fonds propres (rendements ROE – K_E) dans l'industrie de l'acier aux États-Unis entre 1984 et 2002



Source : Ghemawat et Rivkin, 2006, p. 3

Quel effet est le plus important, c'est-à-dire lequel des deux explique plus, ou mieux, les performances de l'entreprise ? Des études empiriques (McGahan et Porter, 1997 ; Rumelt, 1991) ont démontré que l'écart de performance intra-industriel semble être plus important que l'écart interindustriel. Par conséquent, les effets de l'industrie expliquent entre 10 % et 20 % de la variation de la profitabilité des firmes et les effets intra-industriels, de 30 % à 45 %. Le reste (entre 35 % et 65 %) est dû à des effets autres qui varient annuellement. Règle générale, donc, l'entreprise compte pour 60 % de la variabilité systématique de la profitabilité tandis que 40 % de la variabilité systématique est attribuable à l'industrie (Besanko, Dranove et Shanley, 2010). La figure 3.4 résume ces faits.

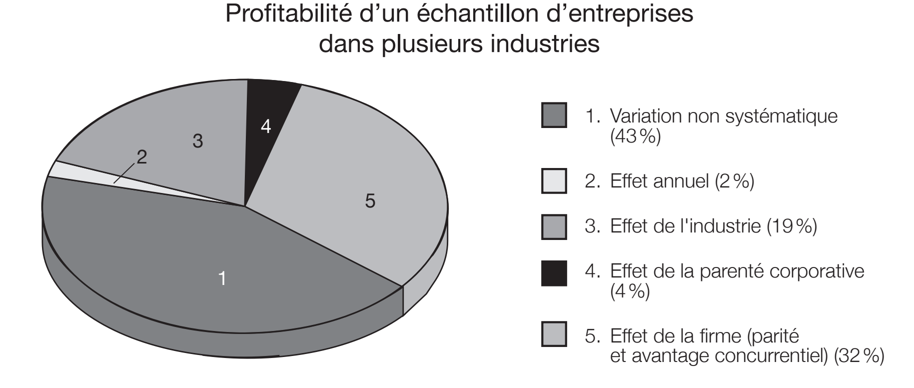
Pour fins de réflexion stratégique et pour planifier la stratégie, il est donc nécessaire de comprendre et d'analyser les raisons qui expliquent les différences de performance intra-industrielle des firmes. Essentiellement, ces différences sont dues aux avantages et désavantages concurrentiels respectifs des firmes. Les profits intra-industriels des firmes qui sont supérieurs à la moyenne de l'industrie s'expliquent par des *avantages concurrentiels* que ces firmes possèdent face à leurs rivales.

L'avantage concurrentiel est la supériorité dont jouit une entreprise par rapport à ses rivales grâce à ses atouts. Cet avantage provient soit d'une *position de force* sur le marché (qui découle des *variables externes* selon le modèle des cinq forces de Porter déjà discuté au chapitre précédent), soit d'une *ressource*, d'une *capacité* ou d'une *compétence* distinctive ou unique telles que décrites dans ce chapitre. Les ressources, les capacités et les compétences

des firmes font référence à l'analyse des *variables internes* de l'entreprise telles que définies par l'*approche basée sur les ressources* (ABR) (ou le *resource based view* en anglais, RBV). Ce chapitre traite de cette approche[1].

Figure 3.4.

Qu'est-ce qui compte le plus : l'effet de l'industrie ou la conduite de l'entreprise ?



En ce qui a trait à la variation systématique de la profitabilité des entreprises, l'entreprise compte pour 60 % de cette profitabilité, tandis que 40 % est dû à l'industrie.

Source : Besanko *et al.*, 2010, p. 364 ; étude de Michael Porter et Anita MacGahen.

Les atouts qui contribuent à l'avantage concurrentiel d'une entreprise ne sont détenus que par très peu ou même aucune de ses rivales. Autrement dit, l'avantage concurrentiel est une force nécessaire que seul un tout petit nombre d'entreprises dans une industrie possède, ce qui, par le fait même, leur confère une supériorité sur leurs rivales. L'avantage concurrentiel donne à l'entreprise la capacité de générer des rendements supérieurs à la moyenne de son industrie.

Lorsque l'entreprise utilise efficacement ses ressources, ses capacités et ses compétences distinctives, elle fera des profits supérieurs à la moyenne de son industrie. Donc, toute entreprise dont les profits dépassent la moyenne de son industrie jouit d'un avantage concurrentiel. C'est la raison pour laquelle dans des conditions de concurrence parfaite (sans ressources, capacités particulières ou compétences distinctives), il n'y a pas d'avantage concurrentiel possible.

Pour créer un avantage concurrentiel, une firme doit être configurée pour faire quelque chose d'unique face à ce qu'offrent ses concurrents, et qui a de la valeur aux yeux de ses clients. Par la suite, pour être durable, l'avantage concurrentiel ne peut reposer sur une seule ressource ou activité ; il doit découler de l'ensemble des activités que l'entreprise entreprend – production, marketing, financement, et logistique. Ceci veut dire que la durabilité de

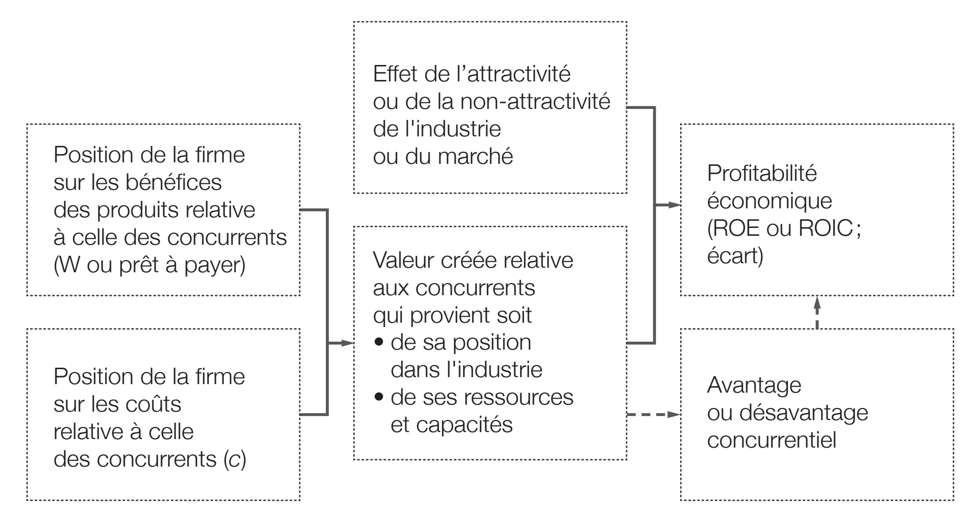
1. La littérature sur l'ABR est abondante. Voir surtout Barney, 1991, 2002 ; voir aussi Barney et Hesterley, 2008 ; Johnson *et al.*, 2011, chapitre 3.

l'avantage concurrentiel repose sur l'ensemble de sa chaîne de valeur en tant que système. L'avantage concurrentiel émane de l'ensemble des choix que l'entreprise fait d'une façon intégrée et qui la distingue de la concurrence.

Ces choix que fait l'entreprise pour réaliser un avantage concurrentiel, portent soit *a*) sur la position de l'entreprise dans son industrie (c'est-à-dire sur les variables externes et les forces concurrentielles qui agissent sur elle), soit *b*) sur les ressources, les capacités, et les compétences dont elle dispose (c'est-à-dire sur les variables internes propres à l'entreprise), soit *c*) sur une combinaison des deux. La figure 3.5 illustre la double dépendance de la performance économique de la firme sur, d'une part, l'attractivité du marché et de l'industrie et, de l'autre, sur sa situation économique face à ses rivales. Selon la logique qu'exprime ce schéma, la profitabilité d'une firme dans un marché ou une industrie dépend de l'attractivité ou de la non-attractivité (en ce qui concernce les rendements possibles) du marché ou de l'industrie en question telle que décrite par le modèle des cinq forces de Porter *et* de sa situation concurrentielle dans ce marché – c'est-à-dire si elle est en situation de désavantage, de parité, ou d'avantage concurrentiel par rapport à ses rivales.

Figure 3.5.

La logique de la profitabilité économique de la firme



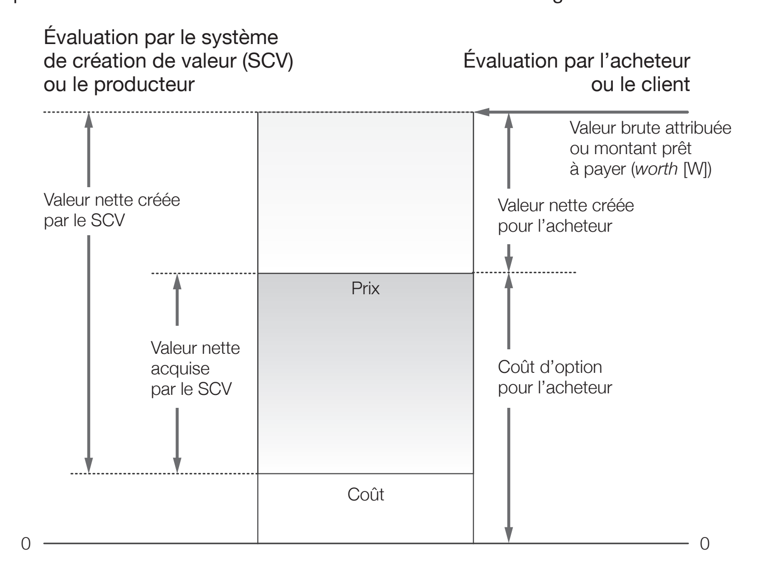
La profitabilité économique dépend conjointement des conditions économiques de l'industrie ou du marché et de la capacité de l'entreprise à créer plus de valeur que ses concurrents. La valeur créée par la firme en regard de sa concurrence dépend de sa position en ce qui concerne ses coûts et des bénéfices pour lesquels les clients sont prêts à payer, relativement à cette concurrence.

Source : Besanko *et al.*, 2010, p. 364.

À son tour, sa situation concurrentielle (désavantage, parité ou avantage) va dépendre de ses ressources, de ses capacités et de ses compétences (face à ses rivales) pour créer (et retenir ou capturer) plus de valeur économique qu'elles. La valeur économique créée par la firme face à sa concurrence dépend de sa position au regard de ses coûts (*c*) et des bénéfices pour lesquels les clients sont prêts à payer (W)[2]. Comme l'indique la figure 3.7, une firme qui réussit à créer et à capter plus de valeur que ses concurrents peut simultanément générer plus de profits que ses concurrents et offrir des bénéfices supérieurs (W) à ses clients.

Figure 3.6.

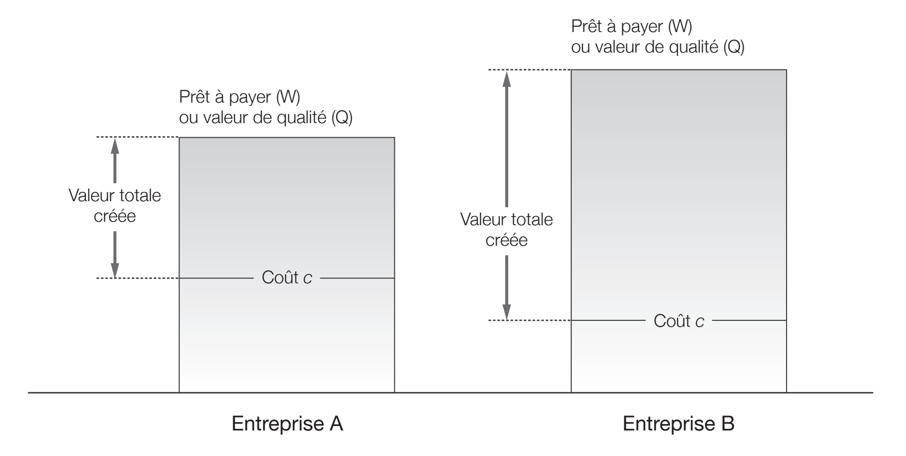
L'avantage concurrentiel provient d'une capacité supérieure de création de valeur par l'entreprise – les différentes valeurs créées lors de l'échange ou de la vente



En conclusion, la profitabilité économique de la firme dépend conjointement des conditions économiques de l'industrie ou du marché et de sa capacité à créer plus de valeur que ses concurrents. La valeur créée par la firme face à ses rivales dépend de sa situation ou position au regard de ses coûts et des bénéfices pour lesquels les clients sont prêts à payer.

2. Voir à cet égard la figure 3.6, qui montre les différentes valeurs créées lors de l'échange ou de la vente.

Figure 3.7.
La profitabilité provient de l'avantage concurrentiel, qui à son tour provient d'une capacité supérieure de création de valeur



2. Qu'est-ce que l'avantage concurrentiel ?

Qu'est-ce qui explique que certaines entreprises font, à l'*intérieur* de leur propre industrie ou dans leurs propres marchés, des profits significativement supérieurs à ceux de leurs rivales ? C'est le fait qu'elles ont un *avantage concurrentiel*. Un avantage concurrentiel est un atout ou une supériorité que possède une entreprise par rapport à ses rivales dans le jeu de la concurrence. Cet atout ou supériorité peut provenir, comme nous l'avons expliqué, de deux sources : soit l'entreprise jouit d'une *position* de force sur le marché ou dans l'industrie, soit elle possède des *ressources*, des *capacités* ou des *compétences stratégiques* que les autres ne possèdent pas. Et l'avantage concurrentiel, qui est une potentialité, peut, s'il est utilisé à bon escient, se traduire par des rendements économiques supérieurs à ceux des autres firmes.

2.1. La définition *ex ante* de l'avantage concurrentiel : la création de valeur

La finalité d'une entreprise, dit Peter Drucker, est de créer un client ou une clientèle (Besanko *et al.*, 2010, p. 365). Un client est créé si l'entreprise produit quelque chose que le client désire et qu'il est prêt à payer pour l'obtenir. En d'autres termes, l'entreprise réalise cette finalité en créant et en livrant de la valeur économique à ses clients. Les entreprises survivent et deviennent prospères quand elles réussissent à capter une partie de cette valeur en vendant leurs produits à un prix supérieur à leurs coûts, réalisant ainsi des profits. Celles qui réussissent à créer plus de valeur que leurs concurrentes détiennent le potentiel d'en créer encore davantage et, par le fait même, se situent favorablement dans le marché.

La figure 3.8 illustre comment un avantage concurrentiel peut potentiellement se transformer en profitabilité supérieure. Porter propose deux grandes catégories d'avantage concurrentiel qui se traduisent par des stratégies différentes mais qui, toutes deux, peuvent mener à une profitabilité supérieure. Ces deux catégories sont l'*avantage coût*, d'une part, et la capacité de l'entreprise à *différencier son produit* de ceux de la concurrence, d'autre part. Dans le premier cas, à la figure 3.8, la compagnie B a un avantage coût par rapport à la compagnie A en raison de coûts unitaires *c* inférieurs. Le prix *p* et le montant qui se transige dans l'échange et W est ce que le client est prêt à payer. W est le même dans les deux cas. Nous voyons clairement que la valeur ajoutée ou la marge ($p - c$) est supérieure dans le cas de la compagnie B. Par conséquent, le profit économique $\pi = (p - c)\,Q - k$ est supérieur dans le cas B à celui du cas A. (Cette formule et les variables *p*, *c*, Q et *k* ont été définis et discutés dans le chapitre précédent.) L'avantage coût déclenche une profitabilité supérieure.

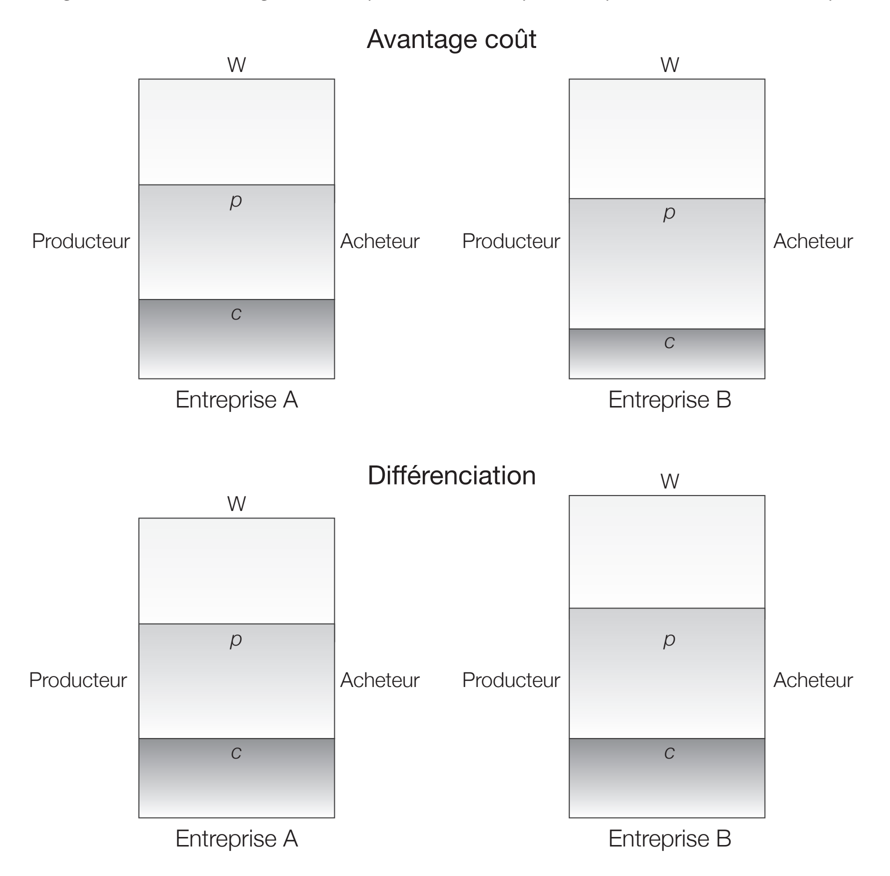
Dans le deuxième cas, la compagnie B réussit à différencier son produit de celui de la compagnie A. Ceci implique généralement une valeur accrue pour le client et donc une augmentation du montant qu'il est prêt à payer W. Par conséquent, le prix *p* est supérieur, mais la valeur totale créée pour le client $W - p$ est la même dans les deux cas. Également, les coûts unitaires *c* sont les mêmes dans les deux cas. Nous voyons clairement qu'un avantage concurrentiel basé sur la différenciation amène l'entreprise B à réaliser un profit économique π supérieur.

En général, donc, une entreprise possède un avantage concurrentiel lorsqu'elle arrive à créer plus de valeur économique totale que celle des firmes avec lesquelles elle est en concurrence (Barney et Hesterley, 2008, p. 11). La valeur économique totale créée est simplement la différence entre ce que le client est prêt à payer (W) pour les services, les bénéfices, les fonctions ou la qualité, selon les perceptions du client, et les coûts réels (*c*) de ces produits ou services que subit la firme. Donc, la taille ou la mesure de l'avantage concurrentiel d'une firme est la différence entre la valeur économique totale qu'une entreprise réussit à créer et la valeur économique totale créée par ses rivales.

En quelques mots, une entreprise a un avantage concurrentiel sur ses rivales si elle réussit à creuser un écart important entre ce que les clients sont prêts à payer pour un produit (ou service), et les coûts que ce dernier occasionne, et si cet écart est plus grand que l'écart réalisé par ses rivales (Ghemawat et Rivkin, 2006, p. 3). Une entreprise qui détient un avantage concurrentiel est potentiellement en position de réaliser des profits supérieurs dans son marché ou dans son industrie. En d'autres termes, l'avantage concurrentiel est une condition *ex ante*, c'est-à-dire, potentielle, pour réaliser des performances économiques supérieures.

Figure 3.8.

L'avantage concurrentiel augmente le profit économique $\pi = (p - c)\,Q - k$ de l'entreprise



2.2. La définition *ex post* de l'avantage concurrentiel : la profitabilité

Lorsqu'une entreprise rapporte un rendement ou un profit économique plus élevé que la moyenne des entreprises avec lesquelles elle est en concurrence (c'est-à-dire, la moyenne de l'industrie), elle jouit d'un avantage concurrentiel dans son marché ou dans son industrie (Besanko *et al.*, 2010, p. 363). Les mesures de performance ou de rentabilité économique sont l'écart sur les actifs et l'écart sur les fonds propres.

1. L'écart sur les actifs se définit comme ROIC – WACC, où

$$\text{ROIC} = \frac{\text{profits économiques}}{\text{capital investi}} = \frac{\text{bénéfices après impôts et avant intérêts}}{\text{capital investi}}$$

Ici, ROIC est le rendement du capital investi et WACC (ou le CMPC, le coût moyen pondéré du capital) est le coût du capital de l'entreprise.

2. L'écart sur les fonds propres ou l'équité se définit comme ROE – K_E, où

$$\text{ROE} = \frac{\text{bénéfices nets après frais financiers et impôts}}{\text{fonds propres}} = \frac{\textit{idem}}{\text{capital souscrit + bénéfices réinvestis}}$$

Ici, ROE est le rendement des fonds propres et K_E est le coût des fonds propres.

Cette conception nous donne une définition *ex post* de l'avantage concurrentiel. En d'autres termes, c'est l'avantage concurrentiel qui est réellement réalisé, et non pas une potentialité.

2.3. L'avantage concurrentiel : les possibilités

En termes de gestion stratégique, une entreprise a un *avantage concurrentiel* quand elle réussit à mettre en place (à créer et à réaliser) une stratégie de création de valeur qui n'est pas, ou ne peut pas, être réalisée ou implantée par ses rivales, qu'elle soit actuelle ou potentielle.

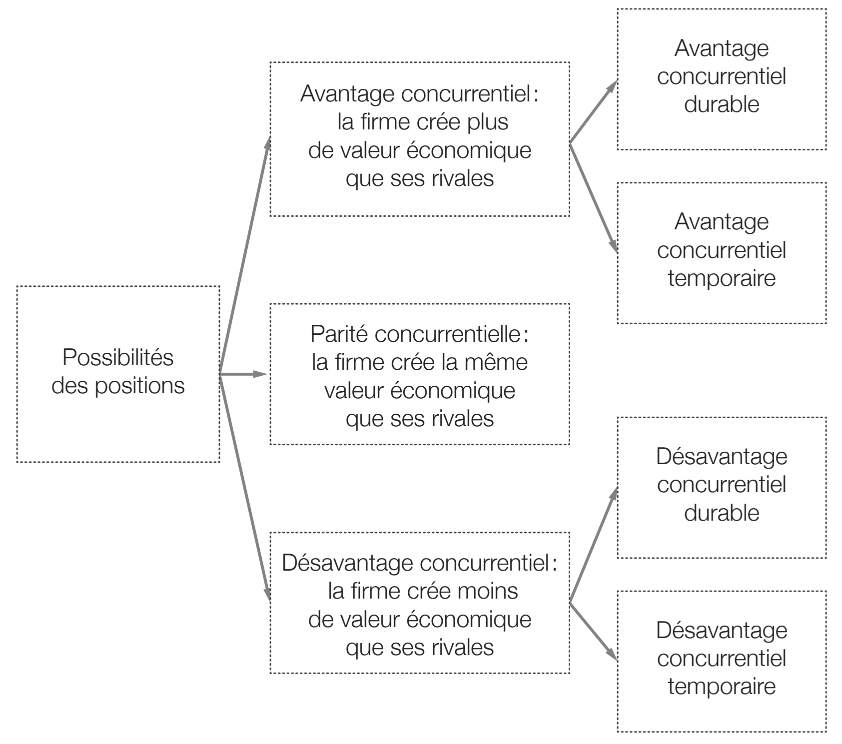
Un avantage concurrentiel peut être temporaire ou durable. Une entreprise possède un avantage concurrentiel qui est *durable* quand elle réussit à implanter une stratégie de création de valeur qui n'est, en fait, pas réalisée par ses rivales, et que ses rivales, de plus, ne peuvent imiter, répliquer ou dupliquer.

L'avantage concurrentiel s'érode par l'imitation. La durabilité de l'avantage concurrentiel n'est donc pas simplement une question de temps. La durabilité est surtout le résultat de la *résistance* de la stratégie à l'imitation. Cela implique que les coûts d'imitation ou de duplication de la stratégie de l'entreprise sont élevés. Cela veut donc dire que, sur le plan de l'implantation stratégique, les implications ou les conséquences de la durabilité de l'avantage concurrentiel feront que cet avantage ne sera pas érodé ou dissipé par la concurrence, par les capacités des rivales à imiter.

Certaines forces ou changements dans l'environnement économique et technologique de l'entreprise – des chocs schumpeteriens par exemple – pourront transformer des stratégies et des atouts qui, à un moment donné, confèrent un avantage concurrentiel à une entreprise, en stratégies et en atouts qui deviennent sans valeur.

Une firme qui crée, par l'intermédiaire de sa stratégie, la même valeur que celle de ses concurrents est en situation de *parité concurrentielle*. Par contre, les firmes qui créent moins de valeur que leurs concurrentes sont en situation de *désavantage concurrentiel.* Ces différentes situations sont illustrées à la figure 3.9.

Figure 3.9.
L'avantage concurrentiel : les possibilités



2.4. Les indicateurs de l'avantage concurrentiel

Comment détermine-t-on qu'une entreprise jouit d'un avantage concurrentiel par rapport aux autres ? On peut le faire en comparant sa rentabilité économique à celles de ses rivales. Ceci nous donne une mesure *ex post facto* de l'avantage concurrentiel.

Quel indicateur de performance économique utilise-t-on ? Il y a de nombreux indicateurs de performance économique. Les meilleurs sont les *spreads* – le profit économique sur les fonds propres (ROE – K_E) et le profit économique sur le capital investi (ROIC – WACC). Ces indicateurs peuvent cependant être complexes à calculer. Dans un tel cas, le ROS (*return on sales*) ou la marge bénéficiaire économique ou nette, peut être un indicateur plus simple à calculer quoique très approximatif de la performance économique réelle. Le ROS se calcule comme suit :

$$\text{ROS} = \frac{\text{bénéfices économiques}}{\text{chiffre d'affaire}}$$

$$\text{ROS} = \frac{\text{chiffre d'affaire avant financement, après impôts – dépenses totales}}{\text{chiffre d'affaire}}$$

Il faut tenir compte du fait que les actifs intangibles de la compagnie qui sont toujours à l'origine de la création de valeur et des avantages concurrentiels sont comptabilisés comme des dépenses et donc réduisent le ROS. Le ROS n'est donc pas toujours un indice fiable de la performance d'une firme.

Le tableau 3.1 compare la marge bénéficiaire nette ou le ROS de McDonald's et de ses rivales aux États-Unis (Wendy's, Darden Restaurants et Jack in the Box). La rentabilité de McDonald's est de loin supérieure à celle de ses rivales, ce qui indique qu'elle possède des avantages concurrentiels importants. (Il faudrait montrer aussi les résultats pour Burger King, mais cette compagnie n'est pas cotée en bourse.)

Tableau 3.1.

La rentabilité des firmes dans l'industrie de la restauration rapide aux États-Unis (en millions de dollars)

	McDonald's			Wendy's			Darden			Jack in the Box		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Chiffre d'affaires	15 045	17 140	19 064	2 730	3 149	3 635	4 635	4 655	5 003	1 966	2 058	2 322
Coût des produits vendus	2 856	3 167	7 378	1 379	1 630	1 916	3 385	3 634	3 903	1 514	1 602	1 129
Autres dépenses	9 711	10 825	7 961	862	1 104	1 182	587	631	682	288	296	348
Bénéfice d'exploitation	2 828	3 148	3 695	389	415	437	397	390	418	164	142	145
Rentabilité marge* ROS (%)	18,4	18,4	19,3	14,2	13,2	12,0	9,0	8,4	8,3	8,3	6,9	6,2
Marge bénéficiaire brute** (%)	81,4	81,5	61,3	49,5	49,2	47,2	30,0	21,9	30,0	23,0	21,3	51,4

* Bénéfices d'exploitation / Chiffre d'affaires

** Marge bénéficiaire brute = (Chiffre d'affaires – Coût des produits vendus / Chiffre d'affaires)

Source : Grenon et Queenton, 2009, p. 83.

D'où proviennent les avantages de McDonald's ? De plusieurs sources sûrement, mais surtout de son efficacité opérationnelle – de sa capacité à contrôler ses coûts –, ce qui augmente son ratio de marge bénéficiaire brute. La marge bénéficiaire brute se définit comme suit :

$$\text{marge bénéficiaire brute} = \frac{\text{chiffre d'affaires} - \text{coûts des produits vendus}}{\text{chiffre d'affaires}}$$

3. L'avantage concurrentiel : position ou ressource ?

Comment une entreprise crée-t-elle un avantage concurrentiel ? En général, il y a deux façons pour elle d'y arriver :

1. en se taillant une *position* sur le marché ou dans l'industrie où les forces concurrentielles sont suffisamment faibles pour lui permettre de dégager des surplus plus élevés que la moyenne ;
2. en acquérant, développant et utilisant des ressources, des capacités internes, et des compétences uniques et distinctives qui lui permettront de creuser un écart entre elle et ses concurrentes.

Ces deux façons renvoient à des théories économiques différentes et elles sont basées sur des modèles différents. Nous avons déjà discuté de la première façon, celle de la position, au chapitre précédent. Elle est fondée sur l'analyse des variables externes, c'est-à-dire sur l'analyse des menaces et des possibilités venant de l'environnement concurrentiel et de l'organisation industrielle tels que décrits dans le modèle SCP (structure – conduite – performance) et dans le modèle des cinq forces de Porter.

La deuxième façon découle du modèle économique provenant de l'approche basée sur les ressources (ABR). Celui-ci avance l'idée que l'avantage concurrentiel provient des caractéristiques de l'entreprise – de ses variables internes – qui lui sont particulières et qui constituent ses forces et ses faiblesses.

Dans le premier cas, nous avons vu comment il est possible d'utiliser un modèle en théorie économique (le modèle de l'organisation industrielle, le modèle SCP et le modèle des cinq forces de Porter), et de l'appliquer à l'analyse des menaces et des possibilités. Il peut aussi s'appliquer à l'analyse des forces et des faiblesses : l'ABR est un modèle économique de la firme centré sur les ressources et les capacités pour expliquer l'avantage concurrentiel et ses origines (Penrose, 1959).

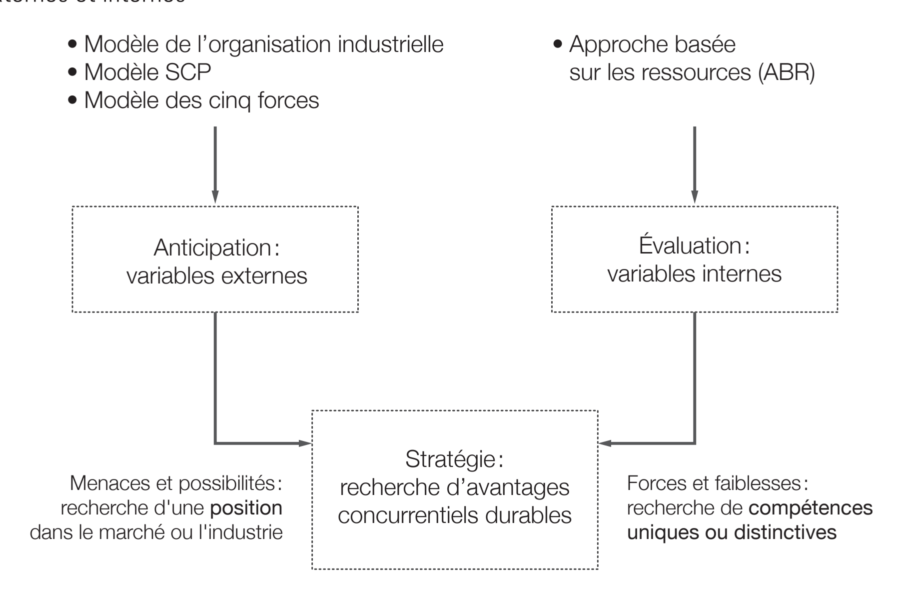
La figure 3.10 résume ces propos et les intègre dans une explication complète des facteurs qui déterminent l'avantage concurrentiel.

À elle seule, l'approche économique qui explique l'avantage concurrentiel uniquement selon la position de la firme dans son environnement externe ne tient pas compte des attributs et des atouts particuliers de l'entreprise. Ceci nous amène donc à faire les hypothèses suivantes :

1. L'hypothèse de l'*homogénéité* des ressources et des atouts. Les modèles basés sur la position supposent que toutes les firmes dans un marché ou dans une industrie possèdent les mêmes ressources ou atouts.
2. L'hypothèse de la *mobilité* des ressources. Si, par contre, il existe une hétérogénéité des ressources, elle sera de courte durée, car, selon cette hypothèse, les ressources sont considérées comme étant très mobiles, c'est-à-dire qu'elles peuvent être achetées ou vendues facilement dans les marchés pour les facteurs de production.

Figure 3.10.

La réalisation d'avantage concurrentiel est le résultat de l'effet des variables externes et internes



Le modèle de l'ABR vient compléter le modèle de la position en remplaçant ces hypothèses par les suivantes :

1. L'hypothèse de l'*hétérogénéité* des ressources. Les firmes dans l'industrie ou dans le groupe stratégique peuvent contrôler des ressources stratégiques ou des atouts qui sont distribués hétérogénéiquement, c'est-à-dire qu'elles sont contrôlées par une ou par quelques firmes seulement.
2. L'hypothèse de l'*immobilité* des ressources. Les ressources hétérogènes sont relativement immobiles entre les firmes en concurrence dans l'industrie ou dans le marché.

Cette hétérogénéité et cette immobilité des ressources dans l'industrie, peuvent, selon l'ABR, durer longtemps et ainsi mener à un avantage concurrentiel durable.

Laquelle des deux options théoriques explique comment une entreprise dégage un avantage concurrentiel, car, en principe et à première vue, les deux sont distinctes et différentes ? En fait, et en pratique, les deux options sont reliées et expliquent deux aspects différents de l'avantage concurrentiel ; par conséquent, elles se complètent et se renforcent mutuellement.

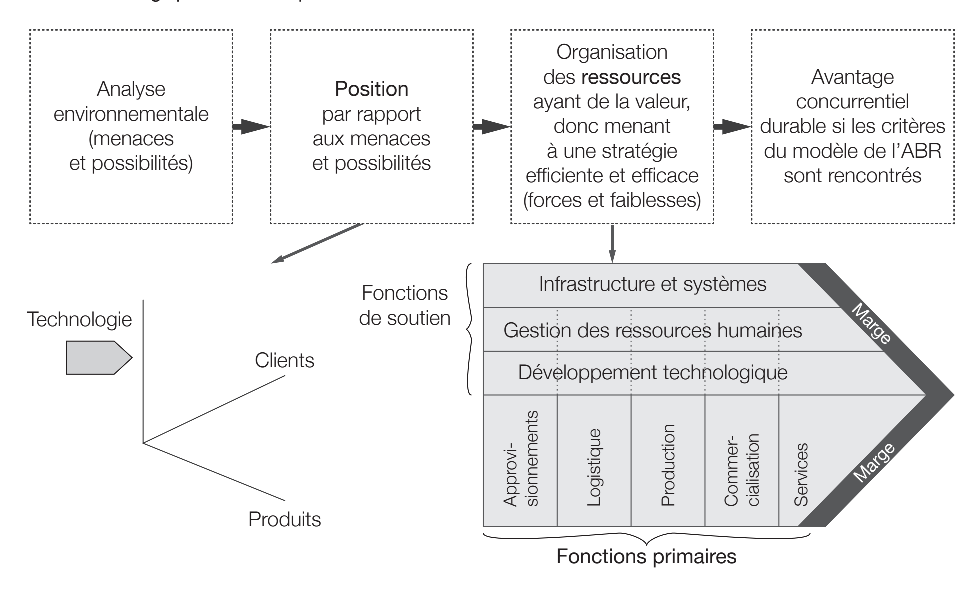
Brièvement, l'explication en est la suivante : une ressource ou un atout a de la valeur pour une entreprise si cette ressource ou atout de la firme sert à planifier et à mettre en application une stratégie qui augmente son efficience et son efficacité, c'est-à-dire qui crée de la valeur. En se basant sur le modèle SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), cela implique que

l'atout permet à la firme de mieux profiter des occasions (*Opportunities*) et de contrer les menaces. Donc, le critère de valeur d'une ressource ou d'un atout permet de relier l'analyse environnementale (menaces et possibilités) au modèle de l'ABR et des ressources de l'entreprise pour expliquer l'avantage concurrentiel.

Par ailleurs, comme nous le verrons plus loin, le choix d'une position dans le marché ou dans l'industrie qui confère un avantage concurrentiel en tirant parti des occasions ou en contrant des menaces, se résume à faire un choix unique et défendable dans un espace défini par le trio produit-client-technologie. Or, les choix technologiques que fait une firme pour servir son marché se concrétisent ou se réalisent en mettant en place un système stratégique ou une chaîne de valeur. La chaîne de valeur de l'entreprise est le système de processus qu'elle organise pour mettre en valeur ses ressources. La position de l'entreprise est donc logiquement reliée à la façon dont elle organise ses ressources en chaîne de valeur. La relation logique entre la position de la firme et ses ressources est montrée à la figure 3.11. Les relations causales entre position et ressources qui déterminent l'avantage concurrentiel sont illustrées à la figure 3.12.

Figure 3.11.

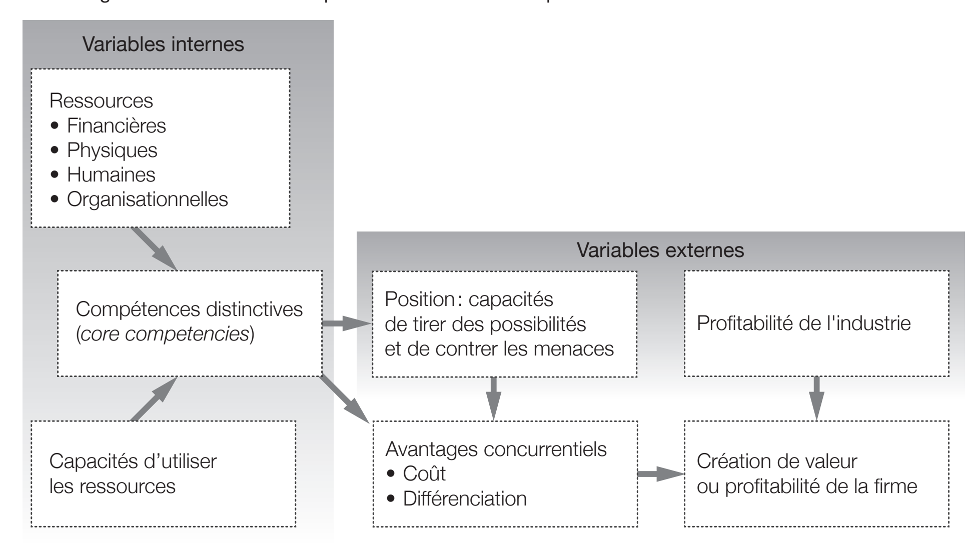
La relation logique entre la position de la firme et ses ressources



Source : Johnson *et al.*, 2011, p. 120.

Figure 3.12.

Le lien entre les variables externes et les variables internes : les facteurs qui déterminent l'avantage concurrentiel et la profitabilité de l'entreprise



3.1. Les avantages concurrentiels issus d'une position sur le marché

> Le modèle de Porter recommande que l'entreprise analyse la structure de son industrie (les forces concurrentielles), choisisse une position qu'elle puisse conserver (par exemple la domination par les coûts ou la différenciation) et renforce cette position en érigeant des obstacles à l'accès au marché. Autrement dit, avoir une position solide sur le marché constitue un avantage concurrentiel garant du succès et dans la mesure où cette position est conservée, l'entreprise continuera à avoir du succès (Grenon et Queenton, 2009, p. 81).

Selon Porter, donc, la réussite concurrentielle d'une entreprise est liée d'abord aux conditions de l'industrie, c'est-à-dire au fait que la structure de cette industrie est fondamentalement favorable aux profits en général en comparaison des autres industries (p. ex., l'industrie pharmaceutique ou celle des boissons gazeuses à la figure 3.1). C'est la première condition de la profitabilité de l'entreprise. Dans ce cas, il existe une demande constante pour les produits de l'entreprise et des obstacles importants à l'entrée sur le marché, ce qui permet à toutes les entreprises de cette industrie de faire des profits supérieurs.

> Cependant, selon Porter, le succès d'une entreprise repose d'avantage sur la position favorable qu'elle occupe dans son industrie même et qui lui permet de régir les forces de son secteur d'activités et d'y acquérir une large part des profits […] Par conséquent, du point de vue de Porter, avoir une solide position sur la marché confère à l'entreprise un avantage concurrentiel qui génère des profits considérables (Grenon et Queenton, 2009, p. 83-84).

Comment une entreprise peut-elle se positionner dans le marché pour tirer des avantages concurrentiels ? D'abord et avant tout en trouvant une position qui l'isole des menaces des cinq forces, qui réduisent les forces concurrentielles, lui conférant par le fait même une position monopolistique. Rappelons que les cinq forces concurrentielles qui menacent l'entreprise sont :

1. l'intensité de la rivalité ;
2. le pouvoir des clients ;
3. le pouvoir des fournisseurs ;
4. la menace des nouveaux entrants ;
5. la menace des substituts.

La première façon de se positionner est donc de trouver une position ou un créneau où ces cinq forces sont relativement faibles et où l'entreprise est relativement isolée du reste de l'industrie.

La deuxième façon pour l'entreprise de se tailler une position favorable est de profiter des nouvelles possibilités qui se présentent à elle. Généralement, celles-ci dépendent du stade d'évolution ou de développement de l'industrie. Le tableau 3.2 illustre les possibilités qui s'offrent à une entreprise selon le stade de développement de l'industrie à laquelle elle se rattache.

Tableau 3.2.

Les possibilités de positionnement et le stade de développement de l'industrie

Stade de développement	Possibilités de positionnement pour un avantage concurrentiel
Industrie fragmentée	Consolidation
Industrie émergente	Avantages du premier entrant
Industrie mature	Amélioration des produits Amélioration de la qualité des services Amélioration des procédés
Industrie en déclin	Leadership Créneau Récolter Désinvestissement et sortie

Source : Barney et Hesterley, 2008, p. 53.

1. Les industries fragmentées

   Les industries fragmentées sont composées d'un grand nombre de petits joueurs dont aucun ne parvient à dominer le marché ou à développer une technologie dominante. Les industries de service sont notoirement fragmentées, par exemple les agences de voyage, les imprimeries et la vente au détail.

   La possibilité principale qui se présente aux entreprises de ces industries est la consolidation, qui permet de réduire le nombre de joueurs. La consolidation peut être faite par acquisition, par le développement de sources d'économies d'échelle, par l'introduction de nouveaux modèles d'affaires (p. ex., KOA Camping et le franchissement).

   Les avantages de la consolidation sont ceux qui découlent des plus grandes parts de marché, par exemple les avantages coûts et la possibilité de différenciation.

2. Les industries émergentes

   Ici, il s'agit de nouvelles industries qui émergent ou d'industries existantes qui sont en mutation profonde à la suite de l'innovation technologique, de changements majeurs dans la demande ou de l'émergence de nouveaux besoins. La possibilité principale est celle du premier entrant (*first mover advantage*). En général, les firmes dans l'industrie font d'importants investissements et les règles du jeu sont établies par les premiers joueurs. Les avantages du premier entrant sont de trois ordres :

   a) Le leadership technologique : cet avantage produit des coûts inférieurs sur des volumes cumulatifs basés sur des économies d'échelle et des économies d'apprentissage. Également, il y a possibilité de développement de brevets, ce qui crée un monopole temporaire.

   b) L'obtention en premier d'actifs stratégiques : une firme devient, ici, la première à capter des actifs stratégiques. Les actifs stratégiques sont des ressources rares qui lui permettent de développer un avantage concurrentiel. Comme exemples de ressources stratégiques, citons,

   - l'accès préférentiel à des matières premières (Shell obtient des droits d'exploration) ;
   - une ou des situations géographiques favorables (McDonald's prend les meilleurs sites) ;
   - une position dominante sur le marché (plus de 50 % des parts de marché ; p. ex., Quaker est dominant dans les céréales).

c) La création de coûts d'alternance (*switching costs*) pour le client : ici, une firme ayant le premier produit dans le marché crée des coûts d'alternance qui empêchent le client de changer de marque sans subir des coûts importants. Par exemple, Microsoft, avec son système d'exploitation Windows, crée des coûts importants pour les clients voulant changer de système. Également, les médicaments sont des produits auxquels les clients sont fidèles ; les entreprises pharmaceutiques profitent donc des avantages du premier entrant dans ces marchés avec les premiers produits.

3. Les industries matures

Dans les industries matures, les règles du jeu sont bien établies, les technologies sont entièrement diffusées à travers l'industrie, et le rythme d'innovation des produits et des procédés s'est stabilisé. Généralement, *a*) la croissance des ventes dans le marché est lente, *b*) il y a un ralentissement des capacités de production, qui se stabilisent, *c*) il y a une augmentation du niveau de rivalité entre les firmes dans l'industrie, et *d*) il y a une réduction de la profitabilité des firmes. La restauration rapide en Amérique du Nord est un exemple d'une industrie au stade de maturité.

Les possibilités de création d'avantage concurrentiel qui se présentent dans les industries matures sont liées à la capacité des firmes à différencier leurs produits et à segmenter leurs marchés. À leur tour, ces nouvelles possibilités amènent les firmes à *a*) améliorer leurs produits, *b*) améliorer la qualité des services associés aux produits, et *c*) améliorer les procédés.

4. Les industries en déclin

Une industrie est en déclin quand les ventes dans son marché baissent systématiquement. Généralement, la rivalité est forte, comme le sont aussi les autres forces (la menace des clients, des fournisseurs et des produits substituts). On y trouve donc surtout des menaces, quoique quelques possibilités de positionnement soient aussi à considérer.

a) Une entreprise peut tenter de prendre une position dominante ou de *leadership*. Souvent, dans de telles industries, il y a une surcapacité et une période d'épuration des firmes (*shake out*) ou les firmes les plus faibles quittent l'industrie. Après l'épuration continue souvent une course au *leadership* de l'industrie, dont le but est d'établir une domination dans le marché. Cette domination, qui a pour effet de perpétuer l'épuration, se réalise par des acquisitions, et par l'achat d'installations des firmes sortantes.

b) La prise de position d'un créneau réduit et spécifique dans le marché. Cette option peut être très rentable. Par exemple, GTE Sylvania et GE ont fait beaucoup d'argent en fabriquant des tubes

cathodiques (à fin de remplacements sur des appareils existants) même après la désuétude de ces tubes et leur remplacement par des transistors dans les nouveaux modèle.

c) La récolte : une entreprise peut décider de sortir de l'industrie en récoltant toute la valeur possible de ses exploitations. Elle va donc réduire ses coûts au minimum, réduire l'envergure de ses marchés et son réseau de distribution, éliminer sa clientèle non profitable, tout ceci en vue d'une vente éventuelle.

d) Enfin, il y a le désinvestissement et la sortie. Cette stratégie se fait assez subitement, contrairement à la récolte, qui peut être assez longue. Par exemple, GE est sortie du marché de l'électronique de masse dans les années 1980.

Finalement, il existe toute une gamme de stratégies qui ne sont pas reliées au stade de développement de l'industrie, qui mènent à des avantages concurrentiels et qui proviennent de la position de l'entreprise dans son marché et dans son industrie. En particulier, il y a les suivantes :

a) Domination de l'industrie en prenant une part de marché majeur. Cette stratégie permet de réduire les coûts au maximum, de créer un avantage concurrentiel face aux rivales et d'augmenter le pouvoir de négociation face aux fournisseurs.

b) Développement de partenariats avec les membres des canaux de distribution. Ceci permet d'élever des barrières à l'entrée.

c) Amélioration de la réputation et concentration sur le nom de marque. Ceci se fait, par exemple, par la recherche de meilleurs espaces d'étalage, ou l'offre du meilleur rapport qualité / prix.

d) Recherche d'une protection des gouvernements à travers des tarifs préférentiels ou par l'obtention de contrats militaires (p. ex., Bombardier, General Dynamics, Martin Marietta, Lockheed Martin).

3.2. Les avantages concurrentiels issus des ressources

Selon certains, les avantages concurrentiels liés à la position dans le marché ou dans l'industrie sont durables lorsque les conditions de l'industrie sont relativement stables. En effet, la durabilité de l'avantage concurrentiel serait fonction du rythme d'évolution et des soubresauts que subissent tous les marchés. Ainsi, lorsqu'une industrie change en raison de l'évolution rapide des technologies, des modifications dans les réglementations ou de la transformation de la demande, les avantages, en matière de durabilité, sont diminués. La période d'avantage concurrentiel est ici réduite à tel point que la position de l'entreprise n'est plus une source d'avantage concurrentiel et de profitabilité.

D'où provient l'avantage concurrentiel dans ces conditions ? Selon l'ABR, l'avantage concurrentiel résulte des forces internes de l'entreprise, et ces forces peuvent être plus durables que sa position. En effet, ces forces expliqueraient mieux les différences de rentabilité entre les entreprises, même lorsque les conditions de l'industrie leur sont défavorables ou même lorsque les conditions (technologique, de l'industrie et du marché) changent rapidement. Par exemple, une entreprise qui possède des ressources rares et des capacités lui permettant de s'adapter au changement, pourra en retirer une supériorité unique et donc durable sur sa concurrence.

D'où proviennent les forces internes de l'entreprise ? Elles ont deux origines principales :

1. les *ressources* dont l'entreprise dispose ;
2. les *capacités* (ou les *compétences*) d'utiliser ces ressources efficacement.

3.3. La thèse de l'avantage concurrentiel selon l'ABR en quelques mots

Une entreprise aura un rendement supérieur à la moyenne de son industrie si ses *ressources* ont de la *valeur* et si elle a les *capacités* ou les *compétences* pour les utiliser à bon escient. Si ces ressources de l'entreprise sont *rares* (pas disponibles à tous) et que ses capacités ou compétences à les utiliser sont *distinctives*, c'est-à-dire exceptionnelles et pertinentes, l'entreprise peut *potentiellement* créer un avantage concurrentiel sur ses rivales.

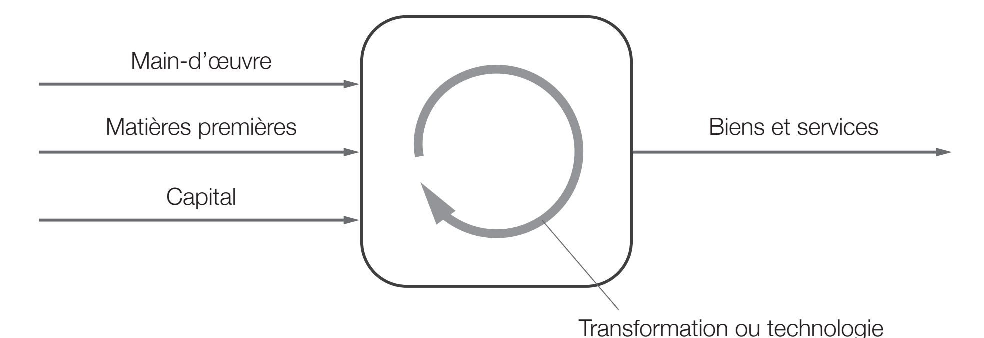
Si, par ailleurs, ces ressources et ces capacités sont *difficilement imitables*, l'entreprise peut les utiliser pour créer un avantage concurrentiel durable.

4. Les variables internes ou les ressources et les capacités

4.1. L'entreprise en tant que système économique

En théorie économique, c'est-à-dire en microéconomique classique, l'entreprise est représentée comme un agent économique parmi d'autres dans l'économie, qui agit selon sa rationalité propre. L'entreprise peut être mieux comprise en théorie économique comme un système dynamique (mais unitaire) qui transforme des intrants (main-d'œuvre, matière première et capital) en extrants (biens, produits et services) et les échangent dans les marchés. Dans cette perspective, l'entreprise est une boîte noire, et on s'occupe peu de la façon dont les intrants sont transformés en biens, produits et services. La figure 3.13 illustre la représentation de l'entreprise en microéconomique classique.

Figure 3.13.
L'entreprise comme boîte noire



En administration, cette description de l'entreprise est peu utile, car elle ne permet pas d'analyser et de comprendre la performance de l'entreprise et de déterminer quelles variables assurent son progrès.

L'entreprise est certes un agent du système économique régi par sa propre « logique économique », c'est-à-dire par ses propres lois économiques. Mais elle est aussi un système social qui est déterminé et contrôlé par des humains. En d'autres termes, en administration, ce qu'il y a *dans* la boîte noire est aussi important que ce qui se trouve *en dehors*. En effet, cette boîte noire est consitutée d'une structure et d'hommes qui la font fonctionner. En gestion, donc, nous voulons ouvrir la boîte noire et voir ce qu'il y a dedans (en fait, il y a toute une branche de la théorie économique, appelée l'économique managériale, qui traite de l'entreprise comme système socioéconomique ouvert).

En plus de son ouverture et sa dimension sociale, l'entreprise possède une dynamique qui lui est propre. Les entreprises naissent, grandissent, deviennent matures et meurent. Qu'est-ce qui détermine cette dynamique ? Quels objectifs économiques orientent cette dynamique, ce changement dans le temps ?

En ouvrant la boîte noire de la microéconomique classique, que voit-on ? En termes économiques, on trouve des systèmes de *ressources*. La théorie économique managériale de l'entreprise peut donc être comprise comme la théorie de la gestion des *ressources rares* dont elle dispose afin de créer de la valeur au-delà de la valeur de ces ressources (Penrose, 1959). Quelles sont ces ressources et donc quelles sont les sources de coûts de l'entreprise ?

Les ressources de l'entreprise sont de plusieurs catégories, mais de deux sortes principales : les ressources tangibles et les ressources intangibles. Nous discuterons de cette distinction plus loin, mais avant, voici les catégories de ressources.

1. *Des ressources de direction*, c'est-à-dire, des ressources de contrôle et d'orientation de l'ensemble de l'entreprise. Elles sont de deux ordres :
   > des ressources entrepreneuriales, qui assurent la compétitivité, la croissance et le dynamisme de l'entreprise. Ces ressources orientent les relations entre l'entreprise et les variables qui lui sont externes, c'est-à-dire les variables de son milieu ;
   > des ressources de gestion, c'est-à-dire les ressources qui assurent le contrôle et la coordination des activités de l'entreprise. Ces ressources orientent les relations internes de l'entreprise.
2. *Les ressources techniques et technologiques*. Ces ressources comprennent les compétences particulières de la firme, la propriété intellectuelle, les connaissances et l'information qui permettent à l'entreprise d'utiliser son savoir et son savoir-faire pour poursuivre ses objectifs stratégiques.
3. *Les ressources productives ou les moyens de production.* Les ressources de travail et d'exécution qui contribuent à la transformation d'intrants en biens et en services qui peuvent être vendus. Ces ressources font aussi référence à la main-d'œuvre et à son degré de qualification.
4. *Les ressources en capital financier et en immobilisation*, sous forme de biens immobilisés, de machinerie, d'équipement, de bâtiments, etc.
5. *Les ressources en matières premières* et les possibilités avantageuses d'approvisionnement.
6. *Les ressources d'infrastructure*, telles qu'une localisation avantageuse, l'accès à des réseaux de transport, de communication ou de télécommunication.
7. *Des ressources d'échelle*, qui proviennent du pouvoir économique qu'accorde une certaine taille et qui permet l'accumulation d'autres ressources ou de produire à des coûts plus bas. Par exemple, les ressources d'échelle favorisent la création d'une image corporative, d'une notoriété, la possibilité de faire des investissements importants en R-D, de même qu'un accès plus facile à des capitaux.
8. *Des ressources d'envergure* (*scope* en anglais). Elles proviennent de la flexibilité des autres ressources accumulées et de l'apprentissage organisationnel qui permet à l'entreprise de produire une diversité de produits, d'établir des relations et des alliances avec d'autres entreprises et de couvrir plusieurs marchés géographiques en même temps.

La disponibilité de ces ressources varie d'un milieu économique à un autre ainsi que d'une entreprise à l'autre. En d'autres termes, ces ressources sont généralement distribuées de façon hétérogène. Elles offrent des possibilités et imposent des contraintes différentes à chaque entreprise, qui les utilise de manière particulière. Chaque entreprise a donc sa propre stratégie, qui

reflète la façon dont elle utilise ses ressources pour atteindre ses objectifs. Par conséquent, contrairement à la théorie microéconomique classique, chaque entreprise a sa propre individualité et ses façons à elle de tenter de créer un avantage concurrentiel.

Les ressources, leur acquisition, et leur utilisation, ont un *coût d'opportunité* ; elles se déploient donc moyennant un *effort*. Elles sont donc rares et doivent être gérées judicieusement. Il y aura donc ainsi, dans la course à la concurrence, des gagnants et des perdants selon que les ressources de l'entreprise sont bien ou mal gérées, selon aussi la façon dont l'entreprise fait face à ses coûts pour créer de la valeur. Également, deux entreprises créant la même valeur vont faire face, en général, à des structures de coûts différentes, car elles auront accès à des ressources différentes distinctes.

Certaines ressources sont *polyvalentes* : elles permettent d'acquérir ou de développer d'autres ressources ; ou encore, elles sont *flexibles* : elles peuvent être utilisées à de multiples fins pour réaliser différents objectifs. Somme toute, ces ressources créent des économies d'*envergure*. Le capital, la main-d'œuvre qualifiée et la technologie sont de bons exemples de ressources polyvalentes et flexibles.

D'autres ressources sont *cumulatives* : par exemple, la connaissance et la R-D ont des effets cumulatifs. Ces ressources n'ont pas nécessairement des effets tout de suite, mais une fois acquises, elles font boule de neige. Cet aspect cumulatif de certaines ressources permet la création de nouvelles ressources par l'innovation. La capacité d'innover devient de plus en plus importante dans certaines industries et constitue souvent la source majeure d'avantage concurrentiel (c'est le cas, p. ex., dans les industries pharmaceutiques, celles des biotechnologies, de la microélectronique, de l'informatique et toute autre industrie de haute technologie).

4.2. La définition des ressources et des capacités

Toute entreprise possède des facteurs productifs qui lui servent d'intrants à la production, à la gestion et à l'ensemble de ses activités en général. Ces facteurs productifs sont appelés les ressources de la compagnie.

Dans le contexte de la gestion stratégique, les ressources d'une entreprise comprennent tous les actifs, les habiletés, les compétences, la connaissance, les processus, l'information, et ainsi de suite, qui lui permettent de *concevoir et d'implanter ses stratégies*. Donc, règle générale, les ressources de l'entreprise constituent les forces de la compagnie qui lui permettent de construire et de réaliser sa stratégie.

Il y a, comme on l'a dit, plusieurs façons de classifier et de décrire les ressources de l'entreprise. Voyons quelques-unes d'entre elles.

4.2.1. Les ressources en tant que capital de l'entreprise

Une façon de considérer les ressources est de les voir comme différentes catégories du capital de l'entreprise. Dans ces termes, nous pouvons donc diviser le capital de l'entreprise comme suit :

1. Les ressources comme *capital physique*.

   Ici, nous faisons référence à la technologie physique de l'entreprise : ses usines, son équipement, sa localisation géographique, son accessibilité aux matières premières, et ainsi de suite.

2. Les ressources comme *capital financier.*

   Ce dernier est constitué des liquidités, des investissements, des actifs, du passif, des fonds propres, de la valeur en bourse, et ainsi de suite.

3. Les ressources humaines comme *capital humain.*

   Ici, il s'agit des propriétés et des caractéristiques productives des membres, individuellement, en regard de leur formation, de leur expérience, de leur qualifications, de leur intelligence et de leurs compétences, aussi bien celles des travailleurs que celles des gestionnaires.

4. Le *capital social* ou le capital organisationnel.

   Il s'agit aussi bien des groupes que de l'organisation en entier. Ces ressources comprennent les processus de planification formels et informels, les structures et les procédures de gouverne, les systèmes de contrôle et de coordination, le système de relations informelles à l'intérieur de l'organisation ainsi qu'entre les membres de la firme, et l'environnement externe (les clients, les fournisseurs, les partenaires, etc.).

5. Le *capital intellectuel.*

   Ici, nous faisons référence aux technologies propriétaires, aux brevets, à la culture organisationnelle, à la réputation organisationnelle, aux systèmes de gestion, à la renommée des marques des produits de la compagnie, et ainsi de suite.

Il est important de souligner que tout capital de l'entreprise n'est pas une ressource pertinente à la gestion stratégique de l'entreprise. Seul le capital qui permettra éventuellement de concevoir et d'implanter une stratégie qui débouchera sur un avantage concurrentiel durable pourra être considéré comme une ressource pertinente.

4.2.2. Les ressources en tant qu'actifs de l'entreprise

Une autre façon de voir les ressources est de les considérer comme des *actifs* de l'entreprise. Dans ce sens, les entreprises ont toutes des actifs, des facteurs productifs, appelés ressources. Ces ressources sont des stocks accumulés d'actifs que l'entreprise détient et qu'elle utilise comme facteurs productifs dans ses activités.

Certains des actifs de l'entreprise sont dits *tangibles* ou *corporels*, c'est-à-dire visibles et quantifiables. Par exemple, les équipements, la machinerie, les usines, les locaux, le mobilier, les installations de l'entreprise sont tous des actifs tangibles. Les actifs tangibles de l'entreprise apparaissent à son bilan dans le poste des « actifs immobiliers ».

D'autres actifs sont dits *intangibles* ou *incorporels* (invisibles et difficilement quantifiables) et n'apparaissent pas dans les états financiers. Citons, comme exemples d'actifs intangibles, les marques de commerce, les brevets, le savoir-faire, les compétences, la maîtrise de certaines technologies, les capacités de gestion, les partenariats stratégiques – en somme, toute la propriété intellectuelle de l'entreprise.

Le tableau 3.3 propose une classification des ressources en termes d'actifs.

Tableau 3.3.

Les ressources en tant qu'actifs de l'entreprise

Ressources tangibles (corporelles)	Exemples
Ressources financières	Liquidités Investissements à court et à long termes
Ressources physiques	Usines, matériel Biens fonciers et immobiliers Installations de distribution Mines, dépôts, matériel en stock
Ressources humaines	Scolarité, expérience Formation technique Compétences individuelles
Ressources organisationnelles	Structure formelle Mécanismes de planification Mécanismes de coordination et de contrôle Procédures et processus Structure de gouverne
Ressources intangibles (incorporelles)	**Exemples**
Ressources technologiques	Brevets
Ressources intellectuelles	Connaissance technique et apprentissage organisationnel
Culture organisationnelle	Valeurs, connaissances et croyances partagées
Images et perceptions externes	Noms de marques Cote d'estime Réputation de l'entreprise
Relations externes	Réseaux Alliances Partenariats

Source : Adapté de Grenon et Queenton, 2009, p. 87.

> *Les ressources et les actifs tangibles*

Les actifs tangibles ont-ils une valeur stratégique ? Ça dépend ! Les ressources qui sont considérées comme « actifs tangibles » apparaissent, comme nous l'avons dit, dans le bilan dans le poste des immobilisations de l'entreprise, qui comprend les équipements, la machinerie, les locaux, les meubles, etc. Plus le niveau d'immobilisations requis pour effectuer un volume d'affaires est grand, plus les frais fixes (dépréciation ou amortissement comptable et autre) constitueront une partie importante des coûts totaux de la firme. L'entreprise cherchera donc à utiliser son niveau d'immobilisations de la meilleure façon possible ou même à le minimiser. Règle générale, les immobilisations de l'entreprise ne sont pas des ressources qui mènent à un avantage concurrentiel durable, car elles ne sont qu'exceptionnellement rares.

Par ailleurs, dans la mesure ou les actifs tangibles en tant qu'actifs immobiliers ont une utilisation particulière, précise et limitée aux fins de l'entreprise, ils n'auront qu'une faible valeur de revente pour tout autre usage. L'entreprise doit donc assumer le risque que ses immobilisations ne deviennent des coûts irrécupérables. Et plus les coûts irrécupérables sont élevés, plus le risque économique de l'entreprise est élevé.

La *rotation des actifs* (AT) (de l'anglais *asset turnover*) est le levier technique qui exprime la vitesse d'utilisation des actifs économiques de l'entreprise, c'est-à-dire le nombre de fois que les actifs tangibles servent à l'entreprise dans une même période. En d'autres termes, AT représente combien chaque dollar d'actif de l'entreprise génère en dollars de vente, dans une période donnée. Le ratio AT s'exprime comme suit :

$$AT = \frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Actifs économiques}} = \frac{\text{Revenus bruts}}{FR + ALT}$$

FR = Fonds de roulement = Actif court terme – Passif court terme

ALT = Actif long terme

L'entreprise cherchera à réaliser un AT aussi élevé que possible, c'est-à-dire des actifs et une utilisation des ressources qui lui permettent de vendre le plus possible avec le moins d'actifs possible. En d'autres termes, elle cherchera à minimiser les ressources qu'elle dépense pour accumuler des actifs tangibles. Ainsi, différentes firmes dans la même industrie sont plus ou moins efficientes dans leur utilisation de leurs actifs tangibles, c'est-à-dire dans leurs ressources corporelles, et donc ont des AT différents. Un AT élevé peut représenter une compétence distinctive qui mène à un avantage concurrentiel (p. ex., Wal-Mart en comparaison avec Jean Coutu).

> *Les ressources et les actifs intangibles*

Les actifs intangibles ou les ressources incorporelles n'apparaissent pas dans les comptes comptables ni, généralement, dans les états financiers. Cependant, ce sont des ressources qui ont de la valeur et peuvent donc armer l'entreprise d'un pouvoir stratégique. Les actifs intangibles expliquent en grande partie la raison pour laquelle souvent une entreprise a une valeur économique (p. ex., valeur boursière) qui dépasse largement sa valeur comptable ou sa valeur au livre.

Les actifs intangibles sont presque toujours la cause principale de la haute performance économique de l'entreprise et donnent à celle-ci une valeur économique (valeur des actions, M = *market value*) supérieure à sa valeur comptable (ou sa valeur au livre, B = *book value*). Le tableau 3.4 propose quelques exemples d'actifs intangibles.

Tableau 3.4.

Quelques exemples d'actifs intangibles ou ressources incorporelles

Marques de commerce	Réseaux et alliances stratégiques
Brevets	Capital humain
Savoir-faire unique	Réputation
Compétences distinctives	Qualité du service auprès des clients
Maîtrise de certaines technologies	Structures organisationnelles formelles et informelles
Propriété intellectuelle	Processus d'affaires
Expertise de gestion	Publicité et marketing
Recherche et intelligence en marketing	

Un bon exemple de l'écart entre M et B est le cas de Google. Les états financiers de Google en 2007 ne comprenaient pas la valeur de son « Google Network », un réseau de sites Web de tierces parties qui utilisaient la publicité sur le site de Google pour effectuer leur propre publicité. Pourtant, ce réseau vaut 6 milliards de dollars et constitue 35 % des revenus de Google. Par ailleurs, la valeur de la marque Google, la première au monde dans son domaine, est estimée à 66 milliards de dollars ; elle non plus n'apparaît pas dans les états financiers de Google. De plus, Google a monté une force de travail parmi les plus performantes, qui ne fait pas partie non plus des états financiers.

La conclusion ne peut être que la suivante : l'évaluation des ressources par l'intermédiaire de la valeur des actifs tangibles ou comptables ne reflète pas la valeur économique ou réelle des ressources d'une entreprise. La comptabilité traditionnelle reflète ce que les choses ont coûté (c'est-à-dire ce qui a été dépensé) et non pas ce qu'elles valent. Souvent, les actifs intangibles ou les ressources incorporelles peuvent contribuer entre 60 % à 80 % de la différence entre la valeur marchande (M) et la valeur au livre (B) d'une compagnie.

Par ailleurs, en termes comptables, les actifs intangibles sont souvent traités comme des dépenses. Ceci va réduire la marge économique (ROS) à court terme. Quand on pense stratégie, donc, il est possible d'augmenter les rendements (ROS) en réduisant les investissements stratégiques dans des actifs intangibles ou dans des ressources incorporelles. Évidemment, ces résultats sont trompeurs ; c'est pour cela que le ROS n'est pas toujours un bon indicateur de la performance économique d'une entreprise.

Pour terminer sur le caractère tangible ou intangible des ressources, nous pouvons dire qu'une valeur économique supérieure à sa valeur comptable est, pour une entreprise, presque toujours le résultat du développement et de la rétention d'actifs intangibles.

4.2.3. Les capacités ou les compétences

À elles seules, les ressources ne peuvent pas être productives ; l'entreprise doit les combiner et les traiter collectivement pour mener à bien ses tâches organisationnelles. La *capacité* d'une entreprise est ainsi son aptitude à combiner et à traiter ses ressources. Une capacité, comme une ressource, n'est qu'un facteur de production : par contre, la capacité correspond à la *compétence* et au savoir dont l'entreprise fait preuve pour utiliser ses ressources (Grenon et Queenton, 2009, p. 86).

C'est cette maîtrise, représentative de son apprentissage, qui est la capacité d'une entreprise. Par exemple, la compagnie 3M a les capacités de concevoir et de mettre en marché des produits révolutionnaires, Sony, des produits électroniques miniaturisés de qualité supérieure, Toyota, celles de fabriquer efficacement des automobiles, et Harley Davidson, celles de produire des motocyclettes qui correspondent à l'image du « *big, bad and loud* ».

Les capacités d'une entreprise proviennent de son savoir, des compétences de ses membres et des routines organisationnelles. Elles s'acquièrent avec le temps et combinent plusieurs ressources. Les capacités sont donc propres à l'entreprise et sont généralement intangibles. Ces capacités d'accomplir une activité reflètent *l'efficacité avec laquelle l'entreprise intègre ses ressources* dans l'exécution de cette activité. Reprenons les exemples cités plus haut :

1. les capacités de 3M : efficacité de l'innovation qui requiert l'intégration des ressources en R-D, en fabrication et en marketing ;
2. les capacités de Sony : efficacité de la production d'appareils électroniques qui requiert l'intégration de la connaissance des technologies des matériaux et de la mécanique microélectronique ;
3. les capacités de Toyota : efficacité de production qui requiert l'intégration des ressources d'approvisionnement, de fabrication de composantes, d'assemblage et de contrôle de la qualité ;

4. les capacités de Harley-Davidson : efficacité dans l'intégration de la conception, du marketing et de la distribution de la motocyclette « *big, bad and loud* » ; capacité d'intégrer le travail en équipe, le développement de nouveaux produits et le développement de l'image et de la marque.

Les capacités sont donc, dans un sens, des ressources qui donnent l'occasion à l'entreprise d'utiliser à bien ses autres ressources. Les capacités ou les compétences ne sont pas elles-mêmes les moyens par lesquels l'entreprise peut construire et implanter des stratégies ; elles permettent à l'entreprise d'utiliser d'autres ressources pour le faire. En d'autres termes, les capacités ou les compétences d'une entreprise sont des ressources du deuxième degré ; ce sont des ressources qui mènent à l'utilisation et au déploiement d'autres ressources.

5. L'ABR (ou le RBV)

Dans le chapitre précédent, nous avons vu comment il était possible de prendre les modèles économiques qui décrivent l'environnement externe et l'organisation industrielle (le modèle SCP et le modèle des cinq forces de Porter) et les employer pour le développement d'outils et de méthodes pour analyser les menaces auxquelles font face les entreprises et les possibilités qui se présentent à elles (voir la figure 3.10). Le même principe et la même démarche s'appliquent aux forces et aux faiblesses de l'entreprise. Cette fois-ci, nous utiliserons le modèle économique qui nous vient de « l'approche basée sur les ressources » (l'ABR, ou le *resources based view*, le RBV). Ce modèle décrit les relations entre la performance de l'entreprise et les ressources et les capacités qu'elle contrôle, et comment ces ressources et ces capacités peuvent devenir la source d'avantages concurrentiels pour l'entreprise.

5.1. Les hypothèses de base de l'ABR

L'ABR remonte aux analyses de l'économiste du XIXe siècle David Riccardo ; ces analyses décrivaient les rentes différées qui proviennent de l'exploitation de parcelles de terre dont la fertilité était variable (Barney, 2002). Riccardo démontra comment le propriétaire d'une terre plus fertile que celle des autres donnait un avantage concurrentiel à son propriétaire et lui permettait ainsi de générer un profit supérieur aux autres, tous les autres facteurs étant constants. La fertilité d'une terre agricole devenait donc une ressource *hétérogène* et *immobile* qui, pour son propriétaire, avait de la *valeur*, qui était *rare*, qui était *inimitable* et qui pouvait être *organisée* ou *exploitée*. Ceci est l'essentiel de la théorie économique de l'ABR.

L'ABR tente donc de répondre à la question suivante : pourquoi certaines entreprises ont-elles des performances supérieures à celles des autres dans la même industrie ? La réponse, naturellement, est que les entreprises qui ont

des performances supérieures profitent d'avantages concurrentiels provenant des ressources et des capacités qu'elles seules contrôlent et qui ne sont pas disponibles aux autres.

Donc, dans une industrie ou dans un groupe stratégique, les entreprises en concurrence jouissent de ressources différentes, même lorsqu'elles partagent les mêmes conditions externes. En d'autres termes, les ressources et les capacités sont distribuées inégalement dans une même industrie. Ceci est l'hypothèse de l'*hétérogénéité des ressources*. L'hétérogénéité des ressources explique pourquoi dans le cas où deux entreprises font la même activité ou le même processus d'affaires, une des deux sera plus efficiente que l'autre. Par exemple, Toyota est systématiquement plus efficient que GM dans la fabrication des automobiles ; Apple est systématiquement plus efficient que HP dans le service après-vente ; Harley-Davidson est systématiquement plus efficient que Honda dans la mise en marché des motos du segment de marché « *big, bad and loud* ».

Par ailleurs, la variabilité de la distribution des ressources dans une industrie peut être de longue durée, car certaines ressources que possèdent certaines firmes ne pourront pas être acquises par d'autres, sauf à un coût très élevé. Ceci est l'hypothèse de l'*immobilité des ressources*. L'immobilité des ressources implique donc que l'avantage concurrentiel fondé sur ces ressources peut être durable (de longue durée). Par exemple,

> Toyota a un avantage clair dans la fabrication d'automobiles depuis trente ans, malgré les efforts des autres constructeurs à adopter le même système de production ;

> Apple a un avantage clair par rapport à sa concurrence dans la conception des micro-ordinateurs, et cela depuis sa fondation dans les années 1980 ;

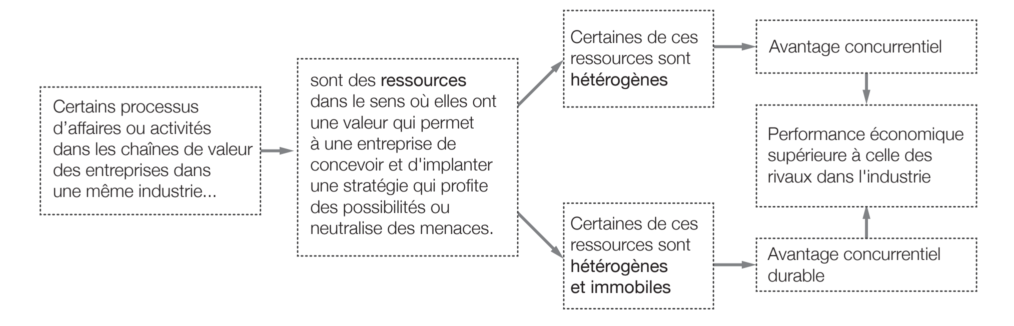
> Harley-Davidson maintient son image de marque qui reste inimitable depuis cinquante ans.

Ce n'est pas que les rivales de ces firmes (GM, IBM et Microsoft, et Honda) ignorent ces avantages ; c'est simplement qu'elles n'arrivent pas à les reproduire, même quand elles sont dans le même groupe stratégique.

La logique du modèle ABR est résumée à la figure 3.14.

Les principes de base du modèle ABR sont les suivants : l'hétérogénéité des ressources implique que certaines d'entre elles ont plus de *valeur*. Leur *immobilité* implique aussi que certaines d'entre elles peuvent être *rares*. Si les ressources ont de la valeur, si elles sont rares et si elles sont aussi *difficilement imitables* – dans le sens où elles sont très coûteuses à imiter –, elles peuvent mener l'entreprise qui *les possède* et *les déploie* à réaliser des *avantages concurrentiels durables.* L'encadré qui suit résume l'ABR en quelques mots.

Figure 3.14.
Les hypothèses de base du modèle ABR (ou RBV)



L'ABR («approche basé sur les ressources») ou le RBV («resource based view») appliquée à la gestion stratégique est fondée sur deux hypothèses de base :

1. les ressources et les compétences ou les capacités dont disposent les entreprises en concurrence dans un marché sont relativement «hétérogènes», c'est-à-dire qu'elles sont inégalement distribuées entre les entreprises ;
2. cette hétérogénéité s'accompagne d'une relative immobilité des ressources et des compétences dans le sens où elles sont relativement difficiles à échanger dans un marché par l'achat ou la vente.

Dans ce contexte, une entreprise peut dégager un avantage concurrentiel durable sur ses rivales si les ressources et les compétences dont elle dispose ont une valeur stratégique, sont relativement rares, sont relativement inimitables et sont déployées de façon effective. L'avantage concurrentiel d'une entreprise peut donc être érodé par les firmes qui cherchent à l'imiter et par la tendance, ou la dynamique, qui pousse l'industrie à homogénéiser les ressources et les compétences.

5.2. La nature de la concurrence lorsque les ressources sont homogènes et parfaitement mobiles

Les entreprises, en général, ne peuvent pas réaliser des avantages concurrentiels durables quand les ressources sont distribuées également et sont mobiles d'une entreprise à l'autre. Pourquoi ? Parce que la conception, et surtout l'implantation de stratégies de création de valeur se basent sur les ressources de l'entreprise, qu'elles utilisent. Ainsi, si toutes les entreprises ont accès aux mêmes ressources, aucune d'entre elles ne peut jouir d'un avantage concurrentiel ; elles auront toutes, plus ou moins, les mêmes rendements.

L'homogénéité et la mobilité des ressources ont comme conséquence, entre autres, qu'il ne peut pas y avoir d'avantages liés aux premiers entrants. Cela voudrait dire, par exemple, que l'accès à des réseaux de distribution, l'équité de marque, la réputation de l'entreprise, les économies d'échelles et d'envergure, sont également disponibles à toutes les entreprises.

Comment interpréter les barrières à l'entrée de l'industrie selon le modèle de l'ABR ? L'explication que donne l'école du positionnement est que dans une industrie, s'il y a de fortes barrières à l'entrée ou à la mobilité, les entreprises qui font partie de l'industrie jouissent d'avantages concurrentiels durables face aux entreprises qui cherchent à entrer dans le marché. Ces avantages concurrentiels se traduisent par des performances économiques au-delà de la « normale » et ces barrières protègent les firmes en place. Mais les barrières à l'entrée d'une industrie ne sont possibles que s'il y a hétérogénéité des ressources que contrôlent les firmes en place comparativement aux firmes qui menacent d'entrer. De plus, il faut que ces ressources contrôlées soient immobiles. En fait, le concept de chaîne de valeur que Porter propose pour expliquer l'avantage concurrentiel, n'est rien d'autre qu'un modèle qui tente de conceptualiser ces avantages comme des ressources qu'une seule entreprise contrôle. Nous avons déjà évoqué cette idée auparavant dans notre discussion sur le concept de position (voir la figure 3.11).

5.3. Comment les ressources et les capacités mènent-elles à l'avantage concurrentiel ? Le schéma VRIO

Une ressource ou une capacité doit être hétérogène et immobile avant de pouvoir être la source d'avantages concurrentiels durables. Mais ceci n'est pas suffisant, car toutes les ressources d'une firme donnée, même si elles sont hétérogènes et immobiles, n'ont pas le potentiel de lui faire profiter d'un avantage concurrentiel. Afin de pouvoir possiblement mener à un avantage concurrentiel durable, les ressources de la firme en question doivent avoir les trois propriétés suivantes :

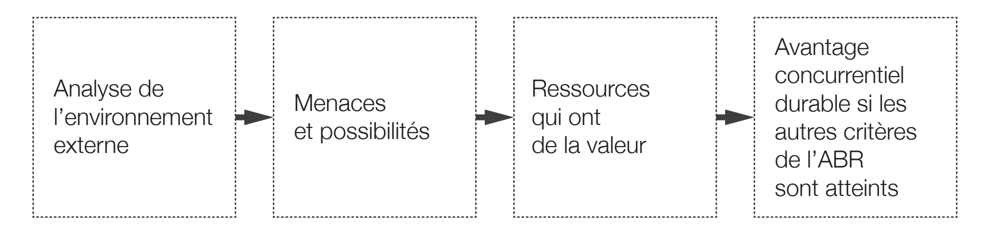
1. Elles doivent avoir de la **valeur**, c'est-à-dire qu'elles doivent permettre à la firme de profiter des possibilités ou bien de neutraliser des menaces en créant de la valeur. En d'autres termes, les ressources ou les capacités en question doivent pouvoir servir l'entreprise à concevoir et à mettre en place une stratégie de création de valeur. Le critère de valeur relie l'analyse de la ressource à l'environnement et au positionnement de l'entreprise. La figure 3.15 illustre cette idée.
2. Elles doivent être **rares** par rapport aux ressources et aux capacités que l'ensemble des concurrents détient. En d'autres mots, elles ne doivent pas être également disponibles à toutes les firmes en concurrence.
3. Elles doivent être **inimitables**, difficilement imitables, ou coûteuses à imiter. En outre, il ne faut pas qu'il y ait des ressources stratégiques équivalentes ou substituables qui aient de la valeur, mais qui ne soient ni rares ni imitables.

Ces trois critères ou propriétés sont des indicateurs de l'hétérogénéité et de l'immobilité d'une ressource et sont donc une mesure de son aptitude à créer un avantage concurrentiel : ils permettent d'évaluer le potentiel d'une ressource à créer un avantage concurrentiel durable. Cependant, ce potentiel ne se réalisera que si l'entreprise s'organise pour l'utiliser et le déployer. En fait, ceci nous donne donc un quatrième indicateur, ou une quatrième propriété d'une ressource ou d'une capacité, celle de l'organisation :

4. Les ressources doivent donc être effectivement utilisées ou déployées par l'intermédiaire de l'**organisation** de l'entreprise. L'entreprise doit monter l'organisation qui utilisera cette ressource ou capacité à des fins stratégiques.

Ces quatre critères des ressources – **V**aleur, **R**areté, **I**nimitabilité et **O**rganisation – sont nécessaires et suffisants pour créer un avantage concurrentiel durable.

Figure 3.15.
Le critère de valeur d'une ressource relie l'analyse de l'environnement (les variables externes) à l'analyse des variables internes



6. Le schéma VRIO

L'ABR propose un schéma général d'analyse des ressources et des capacités qui relie ces dernières à l'avantage concurrentiel et qui permet de les analyser pour décider si oui ou non telle ou telle ressource mène à l'avantage concurrentiel. Ce schéma porte le nom de VRIO – valeur, rareté, inimitabilité et organisation.

Le schéma VRIO pose quatre grandes questions qui requièrent une réponse positive pour juger de l'aptitude d'une ressource à créer un avantage concurrentiel. Effectuer cette analyse permet donc de classer les variables internes de l'entreprise du point de vue des « forces » ou des « faiblesses », et d'évaluer leur potentiel dans la conception et l'implantation d'une stratégie de création de valeur.

6.1. La question de la valeur

La ressource ou la capacité permet-elle de construire une stratégie de création de valeur qui exploite une occasion ou une possibilité externe et qui permet d'écarter une menace externe ?

Si la réponse est oui, la ressource a de la valeur et devient une force. Si elle est non, la ressource n'a pas beaucoup de valeur et elle devient une faiblesse.

Une ressource n'a aucune valeur intrinsèquement ; elle a de la valeur seulement si elle peut améliorer la position concurrentielle de la firme.

Comment savoir si une ressource a de la valeur ? Comment tester l'hypothèse ? En analysant les effets de la ressource en question sur les *revenus* (nets) et sur les *coûts* de la firme avec la ressource et sans la ressource. Souvent, cette détermination sera délicate.

Voici des exemples de ressources qui ont de la valeur :

> Sony a des ressources et des capacités particulières qui ont de la valeur dans la conception, la production et la mise en marché de vastes gammes de produits électroniques miniaturisés ;

> 3M a des ressources et des capacités qui ont de la valeur dans le développement et la production de substrats, revêtements et adhésifs. Également, elle a une culture organisationnelle qui favorise l'innovation et qui a donc de la valeur.

La question de l'effet direct de la valeur d'une ressource sur les revenus et les coûts de l'entreprise joue un rôle important dans l'évaluation des *ressources entrepreneuriales*. L'entrepreneur d'une entreprise émergente doit pouvoir répondre affirmativement à la question de la valeur de ses ressources. La décision de l'entrepreneur d'exploiter une occasion en créant une entreprise ou un projet doit être accompagnée d'une démonstration d'un excédant clair des revenus par rapport aux coûts. La difficulté est que pour répondre à la question de valeur, l'entrepreneur doit soit se baser sur des projections (incertaines), soit monter l'organisation qui exploite les ressources en question. Dans les deux cas, les entrepreneurs fonctionnent dans des environnements à haut risque.

Une façon pratique d'analyser et d'évaluer une ressource ou une capacité est de la situer dans la filière ou la chaîne de valeur de l'entreprise. La chaîne de valeur de l'entreprise est une représentation du système des processus d'affaires et des activités de l'entreprise, représentés comme des relations amont-aval, chaque activité ou processus ajoutant de la valeur au précédent et servant d'intrant à l'activité suivante.

La figure 3.16 montre la chaîne de valeur générique proposée par le cabinet de conseil McKinsey, et la figure 3.17, la chaîne de valeur proposée par Porter. La chaîne de valeur qui résulte de l'intégration des chaînes de valeur des entreprises dans l'industrie constitue la filière ou la chaîne de valeur industrielle, comme le démontre la figure 3.18.

Figure 3.16.
La chaîne de valeur générique de McKinsey

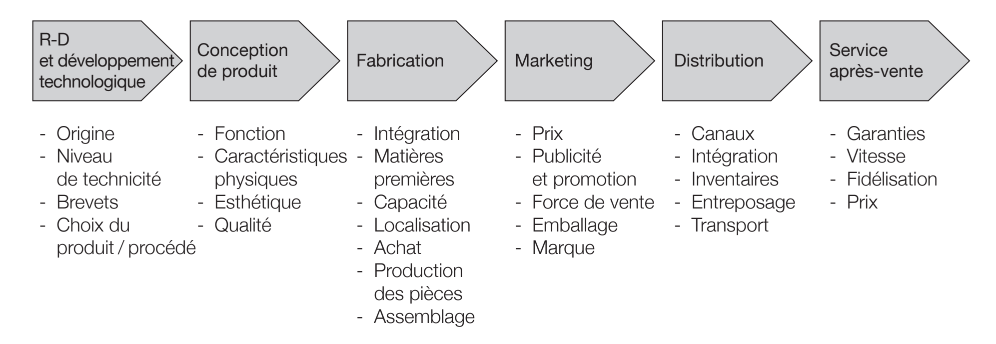
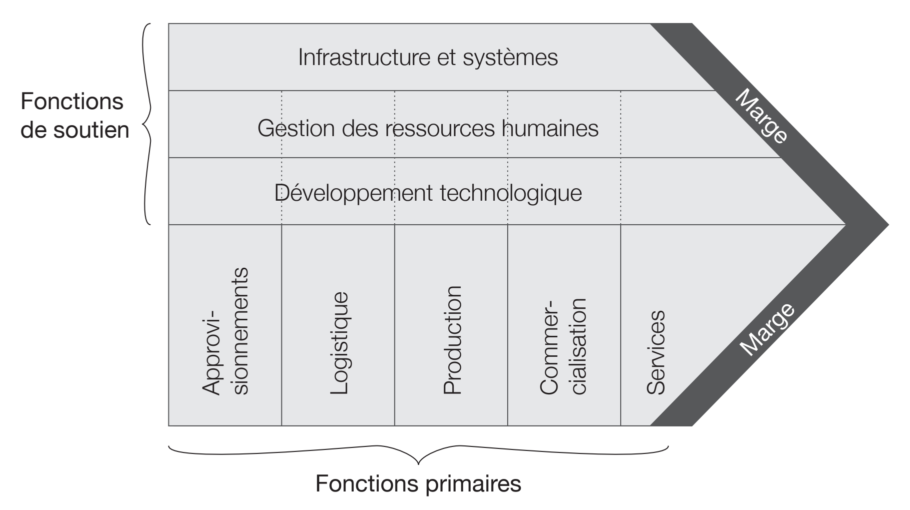


Figure 3.17.
La chaîne de valeur générique de Porter



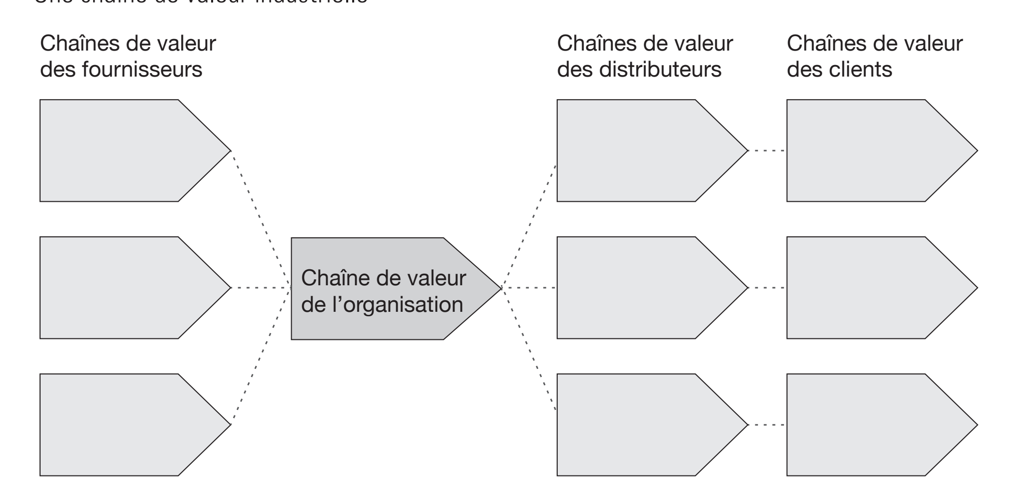
Source : Johnson *et al.*, 2011, p. 120.

Chaque composante, processus ou activité dans une chaîne de valeur utilise différentes ressources et différentes capacités. Il s'agit donc d'évaluer les ressources et les activités à l'intérieur des éléments de la chaîne de valeur de l'entreprise en matière de : 1) la valeur ajoutée (prix – coût) ; 2) les délais ou la vitesse d'exécution.

À l'intérieur de la même industrie et donc de la même filière, diverses entreprises réalisent différentes activités et, ainsi, se situent dans différentes positions dans la filière industrielle. Certaines firmes seront verticalement

intégrées et réaliseront donc toutes les activités dans la filière industrielle ; d'autres entreprises pourront se spécialiser dans certaines activités ou processus de la filière industrielle.

Figure 3.18.
Une chaîne de valeur industrielle



Source : Johnson *et al.*, 2011, p. 124.

Prenons, par exemple, la filière simplifiée de l'industrie pétrolière illustrée à la figure 3.19. Différentes entreprises choisissent de se situer dans différentes activités de la filière, certaines couvrent l'ensemble des activités, d'autres se spécialisent seulement dans quelques activités. Donc, les entreprises dans l'industrie font appel à différentes ressources et capacités. Par exemple,

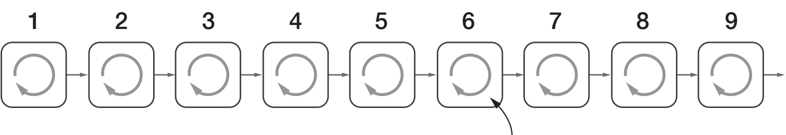
> les entreprises qui font de l'exploration du brut ont besoin de ressources financières importantes, car c'est une opération coûteuse et risquée. Elles ont aussi besoin de droits d'exploration et d'exploitation, une connaissance scientifique et technique avancée et des capacités requises pour prendre des risques ;

> celles qui font de la vente au détail ont besoin de ressources et de capacités liées à la distribution et à la vente au détail, au marketing et à la publicité.

Par ailleurs, il est fort possible que certaines firmes qui réalisent les mêmes activités ou processus dans la filière industrielle, le fassent avec des ressources et des capacités différentes. Ainsi, par exemple, deux firmes qui font de la vente au détail d'essence peuvent vendre différemment ; l'une passera par ses propres points de ventes (Shell), l'autre n'aura pas de points de ventes, mais passera par des détaillants (Sonic).

Figure 3.19.

La filière ou la chaîne de valeur (simplifiée) de l'industrie pétrolière



1. Exploration du pétrole brut
2. Forage des puits
3. Pompage du brut
4. Transport du brut dans des pipelines, bateaux, camions, etc.
5. Achat du brut
6. Raffinage du brut
7. Ventes des produits raffinés aux distributeurs
8. Transport des produits raffinés
9. Ventes des produits raffinés aux acheteurs finaux (essence, diesel, huile à chauffage, essence pour jets, etc.)

L'analyse basée sur un modèle de la chaîne de valeur permet de faire une évaluation pointue, particulière et désagrégée des ressources et des capacités de l'entreprise. Il devient alors possible de représenter chaque processus et chaque activité en fonction des ressources utilisées – les ressources financières, les ressources physiques, les ressources individuelles, les ressources organisationnelles, et ainsi de suite. Finalement, cela permet d'identifier les ressources qui ont de la valeur et de voir si elles peuvent mener éventuellement à un avantage concurrentiel.

6.2. La question de la rareté

La première considération qui doit venir à l'esprit quand on tente de comprendre les forces et les faiblesses d'une entreprise, c'est la valeur relative de ses ressources et de ses capacités. Cependant, si une ressource qui a de la valeur est également disponible à de nombreux concurrents, l'entreprise qui la possède ne réalisera probablement pas d'avantages concurrentiels. Les ressources qui ont de la valeur mais qui sont disponibles ou accessibles à plusieurs concurrents mènent les entreprises à la parité concurrentielle. Une ressource pourra être à l'origine d'un avantage concurrentiel seulement si elle est relativement *rare*.

La question de la rareté est donc la suivante :

Parmi les concurrents dans l'industrie ou sur le marché, combien possèdent une ressource ou une capacité qui a de la valeur ?

Naturellement, toutes les ressources et les capacités d'une firme ne seront ni rares ni valorisées. Une grande partie des ressources seront des ressources de base, courantes et nécessaires pour pouvoir fonctionner dans l'industrie. En d'autres termes, une grande partie des ressources de la firme sont requises simplement pour maintenir une parité concurrentielle. Les ressources requises pour assurer la parité ne peuvent pas conférer d'avantage, elles ne peuvent que permettre à l'entreprise de perdurer.

Quel doit être le degré de rareté d'une ressource ou d'une capacité pour qu'elle puisse générer un avantage concurrentiel ? Cela dépend. Si la ressource est unique, elle peut mener à l'avantage concurrentiel. Mais il est également possible qu'un petit nombre de firmes se partagent la même ressource ; l'avantage concurrentiel est alors encore possible, tout et aussi longtemps que la possession de la ressource en question ne mène pas à une dynamique de concurrence qui pousse les firmes vers une concurrence accrue, ce qui aurait comme effet de pousser les profits vers zéro.

6.3. La question de l'inimitabilité

Souvent, les entreprises qui possèdent des ressources ou des capacités qui ont de la valeur et qui sont rares accomplissent des innovations stratégiques, car elles peuvent concevoir et réaliser des stratégies de création de valeur que les concurrents ne peuvent reproduire, faute de manque de ressources ou de capacités[3]. Mais ces firmes ne pourront bénéficier d'*avantages concurrentiels durables* que si les autres firmes dans l'industrie (qui ne possèdent pas ces ressources) ne pourront se les approprier sans subir d'importants coûts. En d'autres termes, l'avantage concurrentiel durable provient de la difficulté d'imitation ou d'acquisition des ressources qui ont de la valeur et qui sont rares. La question de l'inimitabilité est donc la suivante :

Les firmes qui ne possèdent pas une ressource ou une capacité particulière doivent-elles subir des coûts importants pour en faire l'acquisition ?

Si la réponse est positive, il en résulte que les firmes qui contrôlent les ressources et les capacités qui sont difficilement imitables peuvent jouir d'un avantage concurrentiel durable. La durabilité de l'avantage concurrentiel dépendra de la résistance à l'imitation (en matière de coûts et de temps) et à l'homogénéisation du marché et de l'industrie, qui sont le résultat de la concurrence par l'imitation.

6.3.1. Les formes ou les types d'imitation : duplication et substitution

L'imitation d'une ressource ou d'une capacité peut se faire de deux façons : soit par la duplication ou la reproduction de la ressource, soit par la substitution d'une ressource ou d'une capacité par une équivalente. Par

3. Dans des industries en émergence, ces entreprises peuvent profiter des avantages du premier entrant (*first mover advantage*).

conséquent, si les coûts de reproduction ou de substitution d'une ressource ou d'une capacité sont très élevés, l'entreprise qui possède déjà cette ressource bénéficie d'un avantage concurrentiel durable.

Un exemple d'imitation par substitution plutôt que par duplication serait le cas d'une compagnie de produits pharmaceutiques génériques qui met en marché un produit générique pour remplacer un produit breveté qui bénéficie déjà d'une réputation et d'une marque de commerce.

6.3.2. Quelles sont les causes de l'hétérogénéité des ressources et pourquoi pourrait-il être difficile pour une entreprise d'imiter les ressources et les capacités d'une autre ?

Il y a essentiellement quatre facteurs qui expliquent la résistance à l'érosion de l'avantage concurrentiel, la résistance à l'imitation et le maintien de l'hétérogénéité des ressources et des capacités dans une industrie. Il y a donc quatre raisons qui expliquent pourquoi il peut être très coûteux pour une firme de tenter de reproduire ou d'imiter les ressources et les capacités d'une autre qui les possède déjà. Ces quatre raisons sont les suivantes :

1. Les origines et les conditions historiques uniques

   Les origines des entreprises et de leurs forces sont souvent difficiles, sinon impossibles à reproduire. Donc, si une entreprise a, initialement et de façon singulière, acquis des ressources et des capacités, à des coûts relativement bas, cette particularité empêchera généralement d'autres entreprises d'en acquérir aussi. Les origines et les conditions historiques uniques mènent ou débouchent de deux façons sur des avantages concurrentiels durables :

   a) D'abord, elles peuvent donner à l'entreprise qui est la première à exploiter une occasion en développant des ressources et des capacités particulières, des *avantages du premier entrant*. Nous avons déjà discuté des avantages du premier entrant dans la sous-section traitant des industries émergentes de la section 3.1 de ce chapitre. Rappelons que les avantages du premier entrant sont les suivants :

      > Les investissements qui se font tôt dans le cycle de vie d'une nouvelle industrie peuvent mener à une position de *leadership technologique* qui aura une des deux conséquences suivantes : *a*) des avantages concurrentiels liés à des coûts plus bas (avantages coûts) grâce à des volumes de production cumulatifs supérieurs (p. ex., Dupont, Procter & Gamble, et la courbe d'apprentissage et les effets d'échelle) ; *b*) une protection venant du fait d'être le premier à déposer et à posséder des brevets (p. ex., Xerox, IBM, Pfizer).

> L'obtention en premier d'actifs et de ressources qui ont une valeur stratégique. Les avantages liés au leadership technologique sont rarement durables, car la technologie se diffuse, se transfère, ou s'achète. Cependant, les firmes qui sont les premières à mettre la main ou à acquérir des ressources stratégiques avant que leur pleine valeur ne soit reconnue dans l'industrie peuvent réaliser des avantages concurrentiels durables. Par exemple, l'accès premier à une machinerie, à des droits ou à des licences d'exploitation, à des localisations de ventes favorables, à des positions dominantes sur le marché, sont toutes des ressources stratégiques liées au premier entrant (p. ex., Shell, Wal-Mart, McDonald's).

> La création de coûts d'alternance importants pour les clients.

b) En général, l'irréversibilité des conditions historiques crée une dépendance de trajectoire (*path dependency*). Un processus est dépendant de sa trajectoire lorsque le déroulement du processus dépend des conditions initiales. Donc, s'il y a effectivement une dépendance de trajectoire, une entreprise peut réaliser un avantage concurrentiel durable dans une période donnée, basé sur des ressources et des capacités développées dans une période précédente.

2. L'ambiguïté causale

La deuxième raison pour laquelle une ressource ou une capacité serait difficile à imiter est que les autres entreprises ne voient pas, ou ne comprennent pas, la relation entre la ressource ou la capacité en question et l'avantage concurrentiel qui en résulte. En d'autres termes, la relation entre la ressource de l'entreprise et son avantage concurrentiel est causalement ambigüe. Cette ambiguïté causale provient de trois sources possibles :

a) Les gestionnaires de la firme qui possède la ressource en cause ne comprennent pas le lien causal avec l'avantage concurrentiel. Ce lien demeure tacite ou implicite. Par exemple, la ressource peut être implicitement reliée à la performance des équipes de la compagnie, de sa culture organisationnelle, des compétences de son personnel ou des relations qu'elle entretient avec les clients. Toutes ces ressources sont difficiles à relier directement à l'avantage concurrentiel.

b) Les gestionnaires ont plusieurs hypothèses sur le lien causal, mais ils ne sont pas en mesure de les évaluer.

c) La création de l'avantage concurrentiel implique plusieurs ressources et capacités qui sont largement distribuées dans l'entreprise, dans des processus, parmi ses membres, et dans les procédés formels. Comme exemple de ce genre de ressources et de capacités, citons les compétences liées aux connaissances acquises, l'expérience du personnel, la culture de l'entreprise, les mécanismes de planification et de gestion, et ainsi de suite.

3. La complexité sociale

   La complexité sociale de certaines ressources et certaines capacités peut les rendre inimitables, car elles dépassent la capacité des autres firmes à les gérer ou à les influencer. Cette complexité les rend coûteuses à imiter. À titre d'exemple, citons les relations de confiance et de collaboration entre les gestionnaires, la culture organisationnelle, la réputation auprès des clients ou auprès des fournisseurs.

   Les technologies physiques ne possèdent pas cette complexité ; par contre, les technologies sociales la possèdent souvent.

4. Les brevets

   De prime abord, les brevets semblent protéger l'entreprise qui les détient contre l'imitation. Ce n'est toutefois pas toujours le cas : lors du dépôt d'un brevet, l'entreprise qui fait le dépôt doit fournir de l'information sur l'invention. Cette information pourrait par la suite être utilisée pas des concurrents cherchant à imiter ou à développer un produit substitut. Cela se produit couramment dans l'industrie pharmaceutique.

6.4. La question de l'implantation ou du déploiement de la ressource ou de la capacité dans l'organisation de l'entreprise

L'avantage concurrentiel d'une entreprise dépend potentiellement de la valeur, de la rareté et de l'inimitabilité de certaines de ses ressources et de ses capacités. Afin de réaliser ce potentiel, elle doit être en mesure d'exploiter ces ressources et ces capacités à travers l'*organisation* qu'elle met en place pour les utiliser et réaliser sa stratégie. La question de l'organisation devient alors :

L'entreprise est-elle organisée pour exploiter le plein potentiel de sa ressource ou de sa capacité ?

Plusieurs aspects de l'organisation vont concourir à l'exploitation adéquate d'une ressource ou d'une capacité. Notons, entre autres les suivants :

1. La structure formelle, les liens de pouvoir et la structure de communication (qui se rapporte à qui), tels qu'ils sont exprimés dans l'organigramme de l'entreprise.

2. Le système de coordination et le système de contrôle de gestion. Ici, il s'agit des mécanismes *formels et informels* qui assurent la cohérence entre la gestion et les stratégies de création de valeur de l'entreprise. Les processus budgétaires, les systèmes formels de communication et le système formel de planification sont des exemples de mécanismes formels. Les mécanismes informels pourraient être, par exemple, la gestion des équipes, le travail en équipe, la collaboration, les aspects culturels de l'entreprise.
3. Les systèmes de compensation et de rémunération qui motivent et incitent le personnel à une performance de haut rendement.

Ces éléments et ces aspects de l'organisation de l'entreprise sont appelés *des ressources et des capacités complémentaires*, car, à elles seules, elles ne peuvent que partiellement remplir les conditions requises pour créer un avantage concurrentiel. Étant nécessaires mais pas suffisantes, elles se combinent aux autres ressources et autres capacités de l'entreprise pour réaliser le plein potentiel de l'avantage concurrentiel durable.

Un résumé du schéma VRIO

1. La question de la valeur

   > La ressource ou la capacité en question peut-elle mener l'entreprise à exploiter une possibilité externe ou à contrer une menace externe ?

   Si oui, cette ressource ou capacité est une force et elle a de la valeur. Elle permet de construire (concevoir et implanter) une stratégie qui vise l'avantage concurrentiel.

   Si non, elle est une faiblesse.

   En général, les forces de l'entreprise lui permettent d'augmenter ses revenus ou de baisser ses coûts ou les deux. C'est donc dire qu'elles permettent à l'entreprise de créer de la valeur.

2. La question de la rareté

   > La ressource ou la capacité en question est-elle relativement rare dans le sens où seul un petit nombre de firmes la possède ?

   Si oui, elle est une source d'avantage concurrentiel potentiel.

   Si non, elle est la source d'une parité concurrentielle.

3. La question de la résistance à l'imitation

   > Les firmes qui ne possèdent pas la ressource ou la capacité en question feront-elles face à des coûts importants quand elles tenteront d'imiter l'entreprise qui la possède, soit en l'obtenant ou en la développant ?

   Si oui, l'entreprise qui la possède peut potentiellement jouir d'un avantage concurrentiel durable, pendant une période plus ou moins longue.

   Si non, l'entreprise en question ne pourra jouir que d'un avantage concurrentiel potentiel et temporaire, après quoi elle retournera à la parité concurrentielle.

4. La question de l'organisation
   > La structure, les politiques et les procédures organisationnelles de l'entreprise lui permettent-elles d'exploiter le plein potentiel des ressources et des capacités qui ont de la valeur, qui sont rares, et qui sont difficilement imitables ?

   Si oui, le potentiel d'un avantage concurrentiel durable peut être exploité.

   Si non, le plein potentiel d'un avantage concurrentiel durable ne peut être exploité et une partie de cet avantage sera perdue. Des faiblesses organisationnelles mèneront l'entreprise à la parité – si ce n'est au désavantage – concurrentielle.

6.5. La mise en application du schéma VRIO

La valeur, la rareté, l'inimitabilité et l'organisation d'une ressource ou d'une capacité sont des facteurs que l'on peut inclure dans une démarche d'analyse et de questionnement, sous la forme d'un arbre logique qui permet d'évaluer le potentiel de création de valeur d'une ressource ou d'une capacité. La figure 3.20 représente cette logique.

Le tableau 3.5 résume quant à lui cette évaluation et cette démarche.

Figure 3.20.

La logique du schéma VRIO

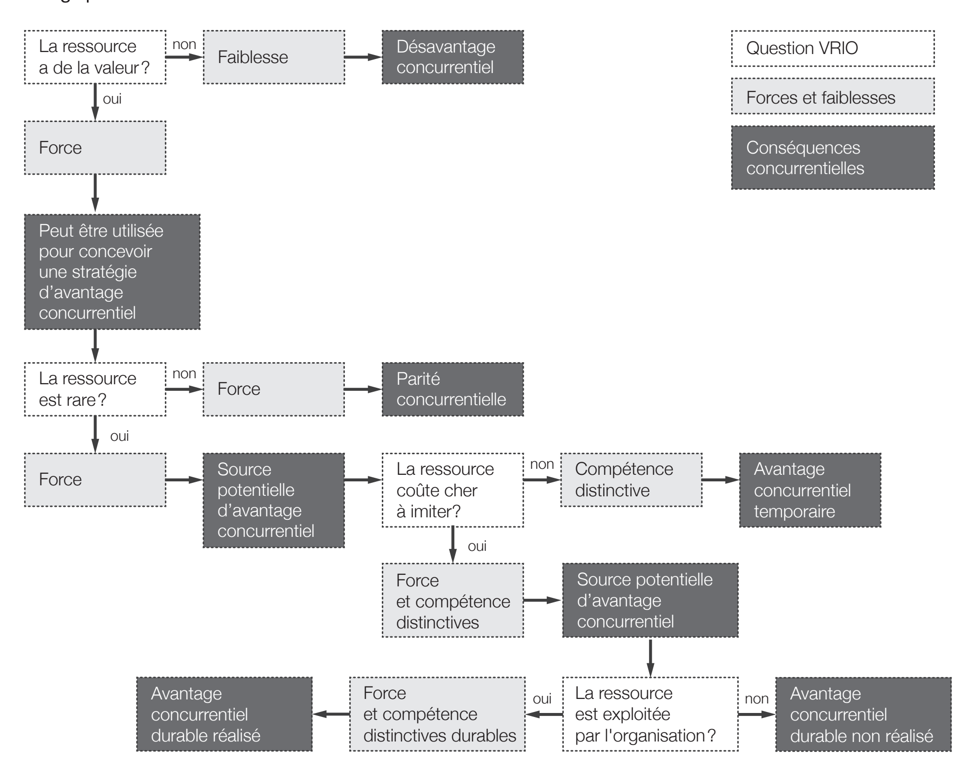


Tableau 3.5.
Le schéma VRIO

A de la valeur ?	Rare ?	Coûteux à imiter ?	Exploité par l'organisation ?	Conséquences concurrentielles ?	Forces ou faiblesses organisationnelles ?
Non			Non	Désavantage concurrentiel	Faiblesse
Oui	Non		Oui	Parité concurrentielle	Force
Oui	Oui	Non	Oui	Avantage concurrentiel temporaire	Force et compétence distinctives
Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage concurrentiel durable	Force et compétence distinctives durables

L'analyse des ressources et des capacités selon le schéma VRIO mène à l'évaluation suivante des ressources et des capacités.

1. La ressource ou la capacité n'a pas de valeur.
   > Elle ne permet pas à l'entreprise de choisir ou de réaliser des stratégies qui la font profiter de possibilités externes ou de neutraliser des menaces externes.
   > Cette ressource ou capacité ne permet pas à l'entreprise de créer de la valeur, c'est-à-dire d'augmenter ce que le client est prêt à payer, ou bien de réduire ses coûts unitaires.
   > Si l'entreprise s'organise pour exploiter cette ressource, elle va soit augmenter ses coûts soit réduire ses revenus.
   > Les firmes qui tentent d'exploiter cette ressource ou cette capacité se retrouveront dans une position de désavantage concurrentiel face à celles qui ne l'exploitent pas ou qui ne la possèdent pas.
   > Cette ressource ou cette capacités est une faiblesse.
2. La ressource ou la capacité a de la valeur, mais n'est pas rare.
   > L'exploitation de la ressource ou de la capacité mène à la parité concurrentielle.
   > Quoique l'exploitation de cette ressource ou de cette capacité ne mène pas à l'avantage concurrentiel, les firmes qui ne la possèdent pas pourront se placer dans une position de désavantage concurrentiel.
   > Donc, dans ce sens, la ressource ou la capacité en question est une force pour l'entreprise qui la possède.
3. La ressource ou la capacité a de la valeur et elle est rare.
   > Si une ressource ou une capacité a de la valeur, si elle est rare, mais ne coûte pas cher à imiter, elle peut mener à un avantage concurrentiel temporaire (le temps requis pour l'imiter).

- > Elle peut donner des avantages du premier entrant si la firme peut l'exploiter.
- > Une fois que les concurrents reconnaîtront que la ressource ou la capacité en question mène à l'avantage concurrentiel, ils auront tendance à l'acquérir en imitant le leader, soit par duplication ou reproduction, soit par substitution. Ils pourront le faire sans subir des coûts désavantageux.
- > Tout avantage concurrentiel acquis par un leader qui est le premier entrant sera dissipé dans le temps au fur et à mesure que les concurrents l'imiteront.
- > Ce genre de ressources ou de capacités devient une compétence distinctive de l'entreprise et donc une force.

4. La ressource ou la capacité a de la valeur, elle est rare et coûteuse à imiter :
    - > L'exploitation de cette ressource ou cette capacité par la mise en place d'une organisation appropriée mènera l'entreprise à détenir une position d'avantage concurrentiel durable.
    - > Les sources et les causes de l'avantage concurrentiel peuvent être multiples :
        - > des conditions historiques uniques ;
        - > l'ambiguïté causale qui rend la ressource ou la capacité difficile à imiter ;
        - > la complexité sociale de la ressource ou de la capacité.
    - > Rapidement, les firmes concurrentes tenteront de réduire l'avantage concurrentiel par imitation, mais ne réussiront pas, car elles subiront des coûts qui les mettront dans une position de désavantage concurrentiel.
    - > Ce genre de ressource ou de capacité est une force de l'entreprise qui possède alors une compétence distinctive durable.

Conclusion

Supposons qu'après l'analyse de ses ressources et de ses capacités, une entreprise arrive à la conclusion que certaines d'entre elles ont de la valeur, qu'elles sont rares, difficiles ou coûteuses à imiter, et que par la suite l'entreprise réussisse à implanter une stratégie qui les utilise par l'intermédiaire de structures organisationnelles formelles, de processus informels, de mécanismes de coordination et de contrôle, et par des systèmes de rémunération et d'incitation appropriés. Le modèle ABR (ou RBV) indiquerait alors que de telles initiatives prises par l'entreprise lui permettraient de réaliser un avantage concurrentiel et qu'elle serait plus profitable que ces rivales, même dans une industrie qui n'est pas attrayante selon le modèle des cinq forces.

Comme exemples d'entreprises qui ont des avantages concurrentiels clairs dans des industries où les rendements moyens sont faibles (c'est-à-dire des industries peu attrayantes) nommons Southwest Airlines, Nucor Steel, Wal-Mart et Dell Computers.

Bibliographie

BARNEY, J.B. (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, *17*(1), p. 99-120.

BARNEY, J.B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (2e éd.), Upper Saddle River, Prentice Hall.

BARNEY, J.B. et W.S. HESTERLEY (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage*, Upper Saddle River, Pearson Education.

BESANKO, D., D. DRANOVE et M. SHANLEY (2010). *Economics of Strategy* (5e éd.), New York, John Wiley & Sons.

GHEMAWAT, P. et J.W. RIVKIN (2006). « Creating competitive advantage », *Note : 9-798-062*, Boston, Harvard Business School Publishing.

GRENON, P.L. et J. R. QUEENTON (2009). *Fondements de management stratégique* (trad. de R. Parthasarthy de *Fundamentals of Strategic Management*), Saint-Laurent, Éditions du Renouveau pédagogique inc.

JOHNSON, G., K. SCHOLES, R. WHITTINGTON et F. FRÉRY (2011). *Stratégique* (9e éd.), Paris, Pearson Éducation France.

MCGAHAN, A.M. et M.E. PORTER (1997). « How much does industry matter really ? », *Strategic Management Journal*, *18*, p. 15-30.

PENROSE, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell.

RUMELT, R.P. (1991). « How much does industry matter ? », *Strategic Management Journal*, *12*, p. 167-185.

DE MANIÈRE SUCCINCTE, CLAIRE ET ÉPURÉE, cet ouvrage présente les concepts et les outils principaux nécessaires pour concevoir et réaliser les analyses sur lesquelles repose la stratégie d'une entreprise en quête d'avantage concurrentiel. Complément idéal aux manuels de base des premiers cours de gestion générale, de fondements de l'administration ou de stratégie, que ce soit au baccalauréat ou à la maîtrise, il permettra à l'étudiant de développer les habiletés et les compétences dont il a besoin pour élaborer une stratégie concurrentielle.

Le premier chapitre propose le modèle de la gestion stratégique comme cadre. On y explique les notions de stratégie ainsi que la logique conceptuelle de ce type de gestion. Le deuxième chapitre aborde les « variables externes » de l'entreprise, soit le contexte économique et industriel, en vue de son « positionnement » concurrentiel. Il présente également le modèle des cinq forces de Michael Porter. Enfin, le dernier chapitre traite des « variables internes » de l'entreprise, basées sur les ressources et les compétences, de même que de l'avantage concurrentiel en général, de ses origines et de ses sources. On y expose aussi l'approche basée sur les ressources (*resource based view*). Ensemble, les trois chapitres forment un modèle intégré d'une gestion stratégique axée sur la construction éventuelle d'une stratégie concurrentielle dont le but est l'avantage concurrentiel.

DAN A. SENI est professeur de stratégie et d'innovation à l'École des sciences administratives de l'Université du Québec à Montréal. Il a d'abord reçu une formation d'ingénieur à l'Université McGill et à l'École polytechnique de l'Université de Montréal. Il est aujourd'hui titulaire d'une maîtrise en sciences économiques de l'Université de Montréal, d'une maîtrise en sciences économiques du Wharton School de l'University of Pennsylvania ainsi que d'un doctorat de la même institution. En plus de sa carrière universitaire, M. Seni a une quinzaine d'années d'expérience en industrie.

PUQ.CA

ISBN 978-2-7605-3634-0

